

TECHNICKÁ UNIVERZITA V LIBERCI

HOSPODÁŘSKÁ FAKULTA

Studijní program: Ekonomika a management - 6208

Obor: Podniková ekonomika

DIAGNÓZA SOUČASNÉHO POSTAVENÍ FIRMY

CT PRAHA NA TRHU

DIAGNOSIS OF CURRENT STANDING OF THE

COMPANY CT PRAHA IN THE MARKET

Diplomová práce: DP-HF-KPE-2009-49

Bc. Jakub Salkini

Vedoucí práce: prof. Ing. Ivan Jáč, CSc.

Konzultant: Ing. Zdeněk Bayer

Počet stran: 73

Počet obrázků: 8

Počet grafů: 8

Počet tabulek: 4

V Liberci dne 22.5.2009



Místopřísežné prohlášení:

Byl jsem seznámen s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, zejména § 60 školní dílo.

Beru na vědomí, že Technická univerzita v Liberci (TUL) nezasahuje do mých autorských práv užitím mé diplomové práce pro vnitřní potřebu TUL.

Užiji-li diplomovou práci nebo poskytnu-li licenci k jejímu využití, jsem si vědom povinnosti informovat o této skutečnosti TUL; v tomto případě má TUL právo ode mne požadovat úhradu nákladů, které vynaložila na vytvoření díla, až do jejich skutečné výše.

Diplomovou práci jsem vypracoval samostatně s použitím uvedené literatury a na základě konzultování s vedoucím diplomové práce a konzultantem.

Datum:

Podpis:



Poděkování

Na tomto místě bych velmi rád poděkoval vedoucímu mé diplomové práce prof. Ing. Ivanu Jáčovi CSc., za jeho cenné rady a odborné konzultace při vedení mé práce. Dále bych chtěl poděkovat panu Ing. Zdeňkovi Bayerovi za a dalším kolegům z firmy CT Praha za poskytnutí podkladů a důležitých informací nutných pro vypracování této práce.

Také bych tímto rád poděkoval mým milujícím a starostlivým rodičům za nezbytné zázemí a podporu na cestě za mými studentskými cíly.



Resumé

Tato diplomová práce se zabývá zhodnocením hospodářské činnosti a postavením společnosti CT Praha, spol. s r.o. na trhu.

Celou práci bych shrnul do tří částí. První část mé práce je z teoretického hlediska zejména o specifikování konkurence a dodavatelsko-odběratelských vztahů. Další kapitolou pak je teoretické pojednání o poměrových ukazatelů jako způsob hodnocení firemní situace a především zdraví podniku. Navazující druhá část práce pojednává o analýze konkurence, mikro prostředí podniku a vlivech dodavatelsko-odběratelských vztahů.

Závěrečná část diplomové práce potom obsahuje mimo jiné praktické zhodnocení současného postavení na trhu. Poté následuje stručná finanční analýza aplikovaná na představenou společnost pomocí vybraných poměrových ukazatelů. V závěru práce jsou pak shrnuty závěry z jednotlivých kapitol a formulovány případné návrhy k zpracovaným tématům.



Resumé

The aim of this diploma work is to bring the reader closer to the actual standing of a firm CT Praha, Ltd. in the market.

The whole work can be divided into three parts. The first part is theoretical, which deals with specifying competition and relationship between the company and suppliers, but also relationship between company and customers. Further chapter is about measuring indicators as the way of evaluation economic situation of a company from the theoretical point of view.

Following second part of my work is about analysing competition, market environment, and the influence of business partnership. The third part includes proposals of improvement for the present company's situation.



Klíčová slova

Finanční analýza, poměrové ukazatele, výkaz zisků a ztráty, řízení aktiv, rentabilita, likvidita, trh, analýza konkurence, analýza zákazníků, tržní podíl, dodavatelsko-odběratelské vztahy, hodnocení obchodních vztahů, laminace

Key words

Financial analysis, ratio indexes, profit and loss statement, analysis of asset management, profitability, liquidity, market, analysis of customers, analysis of suppliers, market share, evaluation of business partnership, competition, lamination



Seznam zkratek a symbolů

apod. a podobně

atd. a tak dále

č. číslo

např. například

obr. obrázek

% procento

popř. popřípadě

s. r. o. společnost s ručením omezeným

viz. k vidění



Obsah

1	ÚVOD.....	10
1.1	Cíl práce.....	11
1.2	Postup.....	11
1.3	Historie firmy Consulting & Trading Praha, spol. s r. o.	11
1.4	Představení firmy CT Praha, spol. s r.o.....	12
2	METODOLOGICKÁ ČÁST.....	14
2.1	Vymezení malých a středních podniků v ekonomice	14
2.2	Charakteristika malých a středních podniků	15
2.3	Výhody a nevýhody malých a středních podniků.....	16
2.3.1	<i>Nevýhody malých a středních podniků.....</i>	<i>16</i>
2.3.2	<i>Výhody malých a středních podniků</i>	<i>17</i>
2.4	SWOT analýza	18
2.4.1	<i>Příležitosti a hrozby.....</i>	<i>18</i>
2.4.2	<i>Silné a slabé stránky</i>	<i>19</i>
2.4.3	<i>Typy strategií.....</i>	<i>20</i>
3	DODAVATELSKO-ODBĚRATELSKÉ VZTAHY.....	21
3.1	Analýza dodavatelů.....	22
3.1.1	<i>Volba dodavatele a spolupráce s ním</i>	<i>22</i>
3.1.2	<i>Hodnocení dodavatelů (struktura dodavatelů).....</i>	<i>23</i>
3.1.3	<i>Struktura odběratelů.....</i>	<i>23</i>
4	KONKURENCE.....	24
4.1	Analýza hlavních konkurentů	26
4.1.1	<i>Konkurenční strategie.....</i>	<i>29</i>
4.1.2	<i>Strukturální analýza</i>	<i>30</i>
5	POMĚROVÉ UKAZATELE JAKO ZPŮSOB HODNOCENÍ FIREMNÍ SITUACE.....	37
5.1.1	<i>Ukazatele rentability</i>	<i>39</i>
5.1.2	<i>Ukazatele likvidity</i>	<i>42</i>
5.1.3	<i>Ukazatele zadluženosti</i>	<i>44</i>
6	PRAKTICKÁ ČÁST.....	46
6.1	Charakteristika podniku	46
6.1.1	<i>Organizační a vlastnická struktura</i>	<i>46</i>
6.2	SWOT analýza	47
6.2.1	<i>Shrnutí SWOT analýzy</i>	<i>48</i>



6.2.2	<i>Volba strategie</i>	48
6.3	<i>Analýza konkurence</i>	49
6.4	<i>Analýza zákazníků</i>	51
6.5	<i>Rozbor poměrových ukazatelů jako hodnocení finančního situace firmy</i>	54
6.5.1	<i>Ukazatele rentability</i>	54
6.5.2	<i>Ukazatele likvidity</i>	59
6.5.3	<i>Ukazatele aktivity</i>	61
6.5.4	<i>Ukazatele finanční struktury</i>	65
7	ZÁVĚR	69
8	SEZNAM LITERATURY	71
9	SEZNAM GRAFŮ	72
10	SEZNAM TABULEK	73
11	SEZNAM OBRÁZKŮ	73



1 Úvod

Konkurenceschopnost dnešních firem je ohrožována silně soutěživým prostředím a stále se zvyšujícími požadavky zákazníků.

Podnikatelské riziko má vždy dvě stránky, a to stránku pozitivní a negativní. Ta pozitivní se spojuje s nadějností úspěchu a dosažením vysokého zisku.

Negativní stránka se projevuje nebezpečím dosažením horších hospodářských výsledků, než jsme předpokládali.

Obecně tedy můžeme chápat podnikatelské riziko jako nebezpečí, že skutečně dosažené hospodářské výsledky podnikatelské činnosti se budou odchylovat od výsledků předpokládaných.

Je zřejmé, že výsledky podnikatelské činnosti ovlivňuje větší počet faktorů, jejichž budoucí vývoj může být značně nejistý. Jsou to např. výraznější změny poptávky, změny prodejních cen, podcenění výrobních nákladů, změny techniky nebo technologie. Uvedené faktory chápeme jako příklady tzv. faktoru rizika.

Tyto faktory nemůžeme ovlivňovat buď, vůbec nebo pouze v určité omezené míře. Budoucí vývoj těchto faktorů však zůstává vždy do určité míry nejistý. Tato nejistota je pak příčinou podnikatelského rizika.

Jako téma pro svou diplomovou práci jsem si proto zvolil “Diagnóza současného postavení firmy CT Praha na trhu. Jedná se o malou firmu zabývající se prodejem dokončovací kancelářské techniky a distribuce laminovacích filmů pro komerční využití.

Společnost CT Praha patří k nejsilnějším a k nejdéle působícím firmám ve svém oboru. Jelikož firma svádí s konkurencí tvrdý boj, a dle managementu firmy se nachází ve fázi stagnace, předpokládám, že mnou zjištěná fakta by mohla být firmě užitečná a případně jí napovědět nějaké další strategie. Dnešní trh je totiž velmi nejistý a každá firma se musí hodně snažit o přežití.



1.1 Cíl práce

Cílem této práce je analýza současného postavení firmy CT Praha na trhu. Celá analýza je postavena na analýze vztahů a identifikaci klíčových zdrojů firmy CT Praha a pochopení její stávající strategie. Analýzou podniku samotného a jeho mikro okolí dojít k tomu, jaká nebo jaké strategie by byly vhodné pro další úspěšné působení podniku.

1.2 Postup

Analýza podniku bude založena především na práci s vedením firmy a zjišťování informací z informačních systémů podniku. Samotné vytvoření strategie je založeno na strategické analýze firmy, kterou jsem se pokusil identifikovat a ohodnotit všechny relevantní faktory, které mají vliv na strategii firmy. Samotnou formulaci strategie jsem uchopil jako výsledek shrnutí analýzy okolních faktorů a vnitřních faktorů.

1.3 Historie firmy Consulting & Trading Praha, spol. s r. o.

Společnost byla založena v roce 1992. Firmu tehdy tvořili čtyři zaměstnanci. Jejím předmětem činnosti se stala distribuce kancelářské dokončovací techniky. Na tomto trhu působí dodnes.

Během roku 2004 dochází ke zkrácení názvu společnosti a k jejímu přejmenování na CT Praha, spol. s r.o.



1.4 Představení firmy CT Praha, spol. s r.o.

Firma nejprve začala s distribucí dokončovací kancelářské techniky jako jsou např., vazače, kapsové laminátory, skartovače a v neposlední řadě i spotřební materiál. Společnost se může pochlubit kvalitními produkty od jedné z nejznámějších a v té době i největší firmy na světovém trhu GBC – ACCO Brands.

Skutečnost, že o poskytované zboží, byl už od počátku velký zájem dokumentuje poměrně rychlý rozmach firmy. Nepochybně tomu napomohl i fakt, že v době svého vzniku byla firma CT Praha jednou z mála, která se prodejem kancelářské techniky zabývala. Někdy v roce 1998 firma rozšířila své aktivity a vstoupila na trh s laminovacím filmem a prodejem velkoformátových laminátorů.

Tehdy se firma rozdělila na dvě divize. Divize I pokračovala v působení na trhu s kancelářskou dokončovací technikou. Vedle toho, divize II začala podnikat v oboru velkoplošného a vysokorychlostního laminování.



obr. č.1: Sídlo společnosti

Prvním sídlem firmy se staly pronajaté prostory v Jeremenkově ulici v Praze. Ty však po rozšíření podnikání společnosti začaly být nedostačující. V roce 2001 se firma CT Praha přestěhovala do nynějších vlastních prostor, kde už bylo možné zřídit současně prodejnu



kancelářské techniky a skladovací prostor pro vybudovanou divizi distribuce komerčních laminátorů a laminovacího filmu pro Českou republiku a Slovensko, jakožto autorizovaný distributor společnosti GBC Film Group Europe. Vlastní budova byla postavena nejen pro potřeby firmy, ale i pro komerční účely. CT Praha díky své vlastní budově rozšířila podnikání ještě o pronájem kanceláří.

(Pronájem kanceláří v této práci blíže nezkoumám a proto informace z této „divize“ nebudu zahrnovat do žádných analýz.)



2 Metodologická část

2.1 Vymezení malých a středních podniků v ekonomice

Podnik je samostatná právní, ekonomická, organizační a finanční jednotka. Velikost podniku je podmíněna mnoha faktory – přírodními faktory, regionální lokalizací, demografickými faktory, použitou technikou a technologií, způsobem organizace, předmětem činnosti, charakterem základních prvků výroby¹.

7. 2. 1996 bylo přijato Evropskou komisí doporučení týkající se definice malých a středních podniků v rámci Evropské unie².

Byla určena základní kritéria pro posouzení podniků:

- počet zaměstnanců – hlavní kritérium
- obrat
- celková hodnota aktiv
- nezávislost

Střední podniky jsou podniky, které mají:

- méně než 250 zaměstnanců, dále buď:
- roční obrat nepřekračující 40 milionů eur
- nebo celkovou roční bilanční sumu nepřekračující 27 mil. eur
- a splňující kritérium nezávislosti, není více než 25 % kapitálu a hlasovacích práv ve vlastnictví jiného subjektu.

Malé podniky jsou podniky, které mají:

jsou podniky, které mají:

- méně než 50 zaměstnanců, dále buď:
- roční obrat nepřekračující 7 milionů eur
- nebo celkovou roční bilanční sumu nepřekračující 5 milionů eur
- a splňují kritérium nezávislosti.

¹ KOLEKTIV AUTORŮ: Podnikání v malé a střední firmě. Praha: VŠE 1999

² KOLEKTIV AUTORŮ: Podnikání v malé a střední firmě. Praha: VŠE 1999



Mikro-podniky

jsou podniky s méně než 10 zaměstnanci.

2.2 Charakteristika malých a středních podniků

Od konce šedesátých let lze pozorovat růst počtu malých podniků ve vyspělých ekonomikách. Postupně se měnil pohled na ekonomické teorie o firmě a znovu se začala zdůrazňovat důležitost stimulace a motivace podniků. Do té doby v Evropě převládaly velké podniky s centralizací řídicích struktur a velkovýrobou.

Základní faktory, jejichž následkem je růst počtu malých podniků:

- ekonomické aktivity se začaly přesunovat od výrobní sféry směrem k sektoru služeb, ve které jsou zakládány malé podniky,
- v případě ekonomické krize v určitém odvětví je malý podnik schopný pružněji reagovat na měnící se podmínky,
- neustále vzrůstají požadavky zákazníků na výrobky, a proto je nutná diverzifikace zboží, individualizace poptávky,
- malý podnik působí jako subdodavatel velkých společností, případně jako zušlechťovatel či distributor masově vyráběných výrobků,
- franchising se stal rozsáhlou formou propojení malých a velkých podniků v oblasti prodeje,
- regionální aspekty – malé podniky vytvářejí nové pracovní příležitosti v ekonomicky méně rozvinutých regionech,
- vysoká míra flexibility, otevřenější obchodní a sociální klima v malé firmě přitahuje nové potenciální úspěšné podnikatele.

Malé a střední podniky se výrazným způsobem podílejí na hospodářském růstu a vytváření nových pracovních míst.



2.3 Výhody a nevýhody malých a středních podniků

2.3.1 Nevýhody malých a středních podniků

Malé a střední podniky mají řadu nevýhod oproti velkým podnikům:

- **nevýhody v oblasti financování:** obtížný přístup k finančním zdrojům omezuje možnost jejich rozvoje; hlavním zdrojem financování bývá samofinancování; nejdůležitějším zdrojem cizího kapitálu je bankovní a dodavatelský úvěr; podíly nových společníků omezí právo samorozhodování podnikatele; nevýhodou ve finanční oblasti je i fakt, že malé a střední podniky nemají většinou vysoký stav hmotného a nehmotného majetku a odpisy tedy nevytváří dostatečný prostor pro reinvestování; nedostatek finančních prostředků pro vývoj nových výrobků; nízký tržní podíl
- **nevýhody ve výrobní oblasti:** v této oblasti se jedná o nevyužívání kapacit strojů, nedostatku prostředků pro vývoj nových výrobků; výroba zboží se uskutečňuje na nižším stupni technologického rozvoje; vyšší podíl produkce náročné na živou práci; v malých podnicích většinou neexistují trvalá výzkumná a vývojová oddělení,
- **nevýhody v oblasti odbytu:** možnost konkurenceschopnosti zhoršuje menší, lokální trh a omezený počet odběratelů; důležitý aspekt je udržování osobního kontaktu se zákazníky, neboť malé podniky nemohou vynakládat vysoké finanční obnosy na reklamu; podniky musí brát ohled na ceny velkých podniků; malé podniky mají snížené možnosti ovlivňovat poptávku,
- **nevýhody v personální oblasti:** pracovní podmínky jsou méně příznivé, zejména z hlediska sociálního zabezpečení, stravování, příplatků na dovolenou; nejsou používána organizační schémata a popisy funkcí, dochází tak k nedorozuměním při plnění úkolů a ohraničení kompetencí, vyšší intenzita práce – překračování pracovní doby,
- **nevýhody v oblasti řízení podniku:** vlastník podniku většinou bývá i řídicím pracovníkem, který nemusí mít dostatečné vědomosti a ekonomické znalosti, řídí intuitivně a často improvizuje, nemá manažerské vědomosti a ekonomické znalosti, může docházet k přetížení vedoucího pracovníka; podnikatel nechce předat své pravomoci na podřízené; vysoké administrativní zatížení, horší orientace podnikatele v právních, daňových předpisech a legislativě; neochota ke spolupráci s jinými podniky.



2.3.2 Výhody malých a středních podniků

Malé podniky mají však i výhody oproti velkým podnikům. Přednosti se týkají zejména:

- **organizační struktury:** malé podniky mají jednoduchou a přehlednou organizační strukturu, která umožňuje přímé vedení a kontrolu, pružnost a rychlejší reagování na potřeby zákazníků a vyznačuje se nižšími správními náklady.

Krátké cesty informačních toků jsou méně rušeny šumy; podnikatel není ovlivňován skupinovými zájmy uvnitř podniku; centralizace řídicích rozhodnutí je v rukou podnikatele, výhodou je rychlost rozhodování; rychleji reagují na potřeby a přání zákazníků,

- **personální oblasti:** předností je osobní, přímý kontakt s vedením podniku; vznikají neformální vztahy, které podporují větší důvěru mezi zaměstnanci, podnikatel poznává osobní a rodinné problémy pracovníků, vede je ke spolupráci a osobnímu nasazení; ztrácí se anonymita, pocit vlastní důležitosti, identifikace s firmou; příjemné pracovní prostředí a kolektiv pozitivním směrem ovlivňuje pracovní chování a pracovní výkon,
- **výrobní oblasti:** malé podniky se specializují na určitou část trhu a na specifický sortiment; specializace může být zaměřena na lokální trhy nebo specifický okruh zákazníků; rychlá adaptace v případě změn výrobního programu; aktivní účast v inovačním procesu; podnik dosáhne konkurenční výhody např. . pomocí výrobních nákladů nebo diferenciací; při vzájemné spolupráci mezi podniky se může zajišťovat společné zásobování, odbyt i marketingové aktivity, čímž se docílí výhodnějších cen při nákupu surovin, stejná kvalita dodávek a pozice na trhu,
- **obchodní oblasti:** možnost zaměření na lokální trhy, udržování osobního kontaktu se zákazníky, flexibilní uspokojování jejich potřeb; reagování na změny – sezónnost, móda, vkus,
- **finanční oblasti:** založení firmy není kapitálově náročné jako u velké firmy.



2.4 SWOT analýza

Analýza vychází ze strategie, která buď zachová nebo zlepší konkurenční postavení organizace. SWOT analýza je vhodný nástroj k určení priorit v podniku na základě identifikace silných (Strengths) a slabých (Weaknesses) stránek podniku a příležitostí (Opportunities) a hrozeb (Threats) plynoucích z jeho okolí.¹

K vnitřním podmínkám podniku patří silné a slabé stránky, naproti tomu příležitosti a ohrožení vyplývají z vnějšího prostředí. Slabé, silné stránky, příležitosti i hrozby se liší v každém podniku v závislosti na tom, do jakého typu odvětví podnik patří a v jakém stadiu cyklu životnosti se odvětví nachází.

2.4.1 Příležitosti a hrozby

Příležitosti a hrozby jsou faktory, které mohou ovlivnit podnik zvnějšku. Při jejich analýze je třeba vycházet jak z příležitostí a hrozeb konkurenčního okolí, tak i z makrookolí.

a) konkurenční okolí

řadí se k nejbližšímu okolí podniku, podnik je sám jeho základním prvkem. Na podnik zde působí řada faktorů, které ho ovlivňují. Do tohoto okolí patří konkurenti, zákazníci, dodavatelé.

Pod tlakem konkurenčního okolí podniky:

- usilují o snížení svých nákladů na výrobu a prodej,
- se snaží zdokonalovat své výrobky a podmínky na výrobu a prodej,
- dosažené efekty využívají ke zvýšení svých obchodních obrátů,
- jsou ochotny se dělit s odběrateli o výsledky, které byly dosaženy snížením jednotlivých nákladových položek.

¹ VEBER, J. a kol. : Management. Základy, prosperita, globalizace. 1.vyd. Praha: Management Press 2001



b) Makrookolí

Tvoří širší okolí podniku. Takové společenské vlivy, které působí na mikroprostředí jako celek. Pro podnik přináší řadu zajímavých příležitostí, ale i rizikových situací, s nimiž se daný subjekt neustále setkává, musí je řešit a vyřešit, aby byl a zůstal úspěšný. Mezi toto okolí patří prostředí ekonomické, technické a technologické, demografické, kulturní, politicko-právní, přírodní.

2.4.2 Silné a slabé stránky

Silné stránky umožňují podniku, aby se odlišil od konkurentů, dosahoval tak vyšší zisk. Konkurenti jsou motivováni k tomu, aby se pokusili napodobit silné stránky podniku. Zdrojem silných stránek je majetek podniku a podnikové schopnosti. Majetkem podniku je hmotný majetek (pozemky, budovy, stroje a zařízení), nehmotný majetek (patenty, pověst, know-how) a finanční majetek. Majetek se napodobuje snadno a to především hmotný. Nehmotný majetek se napodobuje obtížněji, obzvláště název podniku, který symbolizuje pověst podniku. Schopnosti jsou dovednosti podniku. Patří k nim způsob, jakým se manažeři rozhodují uvnitř řídicího procesu o tom, jak dosáhnout daných cílů. Napodobení schopností je těžší než napodobení hmotného a nehmotného majetku. Základem schopností je způsob, jakým jsou prováděna rozhodnutí a propracovanost řídicího procesu uvnitř podniku.

Silné a slabé stránky tkví především v oblastech:

- finanční síla organizace,
- výzkum a vývoj,
- výrobková politika,
- úroveň managementu,
- organizace firmy,
- napojení na infrastrukturu,
- image firmy a výrobu.



2.4.3 Typy strategií

Kombinací příležitostí a hrozeb okolí a silných a slabých stránek firmy lze volit z různých typů strategií, které vycházejí ze čtyř možných zjednodušených přístupů¹:

- 1.) **přístup S – O:** využívat silných stránek a velkých příležitostí plynoucích z okolí,
- 2.) **přístup W – O:** snažit se eliminovat slabé stránky za pomoci příležitostí z okolí,
- 3.) **přístup S – T:** využívat svých silných stránek pro eliminaci hrozeb,
- 4.) **přístup W – T:** snažit se vyřešit znepokojivý stav i za cenu likvidace organizace.

V úvahu je nutné brát, že jde o budoucí vývoj, což znamená, že jak silné a slabé stránky, tak příležitosti a hrozby se vyvíjí dynamicky, stagnují, zhoršují se nebo rostou.

¹ VEBER, J. a kol. : Management. Základy, prosperita, globalizace. 1.vyd. Praha: Management Press 2001



3 Dodavatelско-odběratelské vztahy

Společnost CT Praha neprošla žádnými radikálními změnami. Od svého založení byla firmou vždy zákaznický orientovanou a konkurenceschopnou v distribuci kancelářského vybavení a technologie laminace. Vybudovala si renomé, obchodní síť, posílila svůj vývoz na Slovensko a prošla obměnou sortimentu.

Z analýzy dodavatelско-odběratelských vztahů podniku určujeme jeho význam a postavení v rámci domácího trhu. Struktura jak dodavatelů, tak i odběratelů se samozřejmě během let mění. Nejvýraznější zlom nastal po roce 2004, kdy skončila spolupráce s předním světovým dodavatelem GBC Film Group Europe a současně přibyli na domácí trhu noví hráči s asijskými výrobky.

Podnik

Podnik je nutné vnímat ne jako statický celek, ale jako dynamický systém, u kterého je budoucí vývoj otázkou správného fungování a součinnosti všech dílčích organizačních jednotek.

V tomto smyslu lze v rámci podniku rozlišit tzv. vnější a vnitřní mikroprostředí. Vnitřním mikroprostředím míníme právě všechny relevantní útvary podniku¹.

Zákazníci

Jsou jedním z nejvýznamnějších faktorů mikroprostředí. Přístup k zákazníkovi závisí na jeho typu. Zákazníky mohou být koneční spotřebitelé, mezi něž řadíme především individuální spotřebitele, ale také neziskové organizace, státní a veřejné organizace atd. Druhou skupinu zákazníků tvoří výrobní, obchodní a jiné organizace.

Dodavatelé

Dodavatelé ovlivňují možnosti podniku získávat v požadované kvalitě, množství a čase zdroje potřebné pro plnění jeho funkce. Je třeba sledovat možnosti a situaci dodavatelů, včetně jejich dlouhodobého vývoje. Jen tak je možné včas reagovat na nepříznivé jevy, které by mohly ze strany dodavatelů podniku ohrozit.

¹ BOUČKOVÁ, Jana a kol.: *Marketing*. 2003. str. 82



Distribuční články a prostředníci

Jde o organizace, které zajišťují zprostředkování nákupu a prodej zboží, firmy fyzické distribuce, marketingové agentury, organizace, které pomáhají financovat operace podniku nebo pojišťovat riziko spojené se směnou zboží. Některé patří do systémů distribučních cest.

3.1 Analýza dodavatelů

Společnost spolupracuje s dodavateli z celého světa. Rozhodujícím kritériem jejich výběru je kvalita a cena dodaných výrobků, dále pak flexibilita a spolehlivost. Záležitosti ohledně dodavatelských vztahů zajišťuje vedení firmy. Volba dodavatele je proto důležitým tématem, je pokládána za základní kámen pro dlouhodobé vztahy. Požadavky firmy jsou vysoké. Naproti tomu společnost nabízí dlouhodobé, férové partnerství, vždy s cílem zůstat i v budoucnu konkurenceschopná. Důvěra vzniká po delší době a při pochopení partnera, proto podnik buduje dlouhodobé dodavatelské vazby.

Zkušenosti dodavatelé disponují jakostí, dodržováním termínů a všeobecnými kritérii nákupu, jako je cena, chování při reklamacích nebo spolupráce při marketingové podpoře.

3.1.1 Volba dodavatele a spolupráce s ním

Volba vhodného dodavatele spočívá v údajích, které CT Praha získala z předchozí spolupráce. Jedná se především o orientační čísla k jakosti výrobků, dodávkové schopnosti a o spolupráci.

Každý nový dodavatel je posuzován z hlediska následujících znaků:

- schopnost jakosti,
- dispozice a logistika (dodržování termínů),
- schopnost partnerské spolupráce,
- schopnost spolupráce marketingové podpoře,
- technologické předpoklady.



3.1.2 Hodnocení dodavatelů (struktura dodavatelů)

Struktura dodavatelů prošla během posledních několika let změnami. Hned dva ze čtyř dodavatelů pochází z Asie, konkrétně z Číny a Jižní Koreje, z Evropy to je pak Španělsko a Holandsko. Vzhledem k objektivnímu hodnocení je kladen důraz na technický aspekt, logistiku a nákup.

Hodnocení dodavatelů firmy CT Praha má tři ukazatele:

- 1) Q index – kvalita (technicky),
- 2) D index – dispozice,
- 3) E index – nákup.

Každý z těchto tří aspektů se hodnotí zvlášť, přepočít na celkový index se neprovádí. Analýza slouží jednak pro interní rozhodování, ale také k zahájení procesu zlepšování u dodavatele.¹

3.1.3 Struktura odběratelů

Škála odběratelů je poměrně pestrá. V jednotlivých letech se však střídá podíl na vývozu firmy. Mění se jak objem zboží, tak i to, zda určitá země v daném roce jako nákupce vůbec figuruje. Firma může do některé země vyvážet jen na základě zakázky jednoho tamního zájemce.

V podstatě můžeme říci, že struktura odběratelů stabilní. Nejvýznamnější podíl má samozřejmě Česká republika, kde je základna firmy. Mezi nejdůležitější odběratele patří zejména tiskárny, copycentra, ale i státní instituce.

¹ zdroj: interní dokument CT Praha



4 Konkurence

Konkurence je společně s vlastním podnikem, jeho zákazníky, dodavateli a dealery součástí tzv. mikroprostředí podniku. Tyto subjekty patří mezi ty faktory, které mají zásadní vliv na činnost podniku, na jeho způsobilost naplnit jeho hlavní funkci - uspokojovat potřeby svých zákazníků, a které může podnik jistým způsobem využít.

Konkurence

Úspěšná existence podniku na trhu je závislá na jeho znalosti všech konkurentů a neustálé snaze uspokojit potřeby zákazníků lépe než to činí ostatní konkurenti. Na faktor konkurence lze pohlížet jednak jako na faktor ovlivnitelný (tím ho lze tedy zařadit do skupiny faktorů mikroprostředí), což se projevuje tím, že jej lze vhodně zvolenými nástroji marketingu do jisté míry usměrňovat. Na druhé straně má ovšem i charakter neovlivnitelný (čímž se řadí do skupiny faktorů makroprostředí).

Konkurenční prostředí má z hlediska spotřebitele velký význam, protože v jeho rámci podniky usilují o snížení nákladů na výrobu a prodej, zdokonalují své produkty a podmínky jejich užití, dosažené efekty používají především ke zvýšení svých obchodních obrátů, dělí se s odběrateli o výsledky, které byly dosaženy snížením nákladových položek atd. Na existenci faktoru konkurence je firma nucena reagovat formulováním vhodné marketingové strategie, která by jí zajistila získání konkurenční výhody. Vypracování takové strategie musí odrážet rozmanitost podmínek na trhu, na které firma působí, zejména pak tržní podíl, charakter tržních segmentů, novost sortimentu, stadium životního cyklu výrobku atd.

Podle charakteru konkurenčního tlaku rozeznáváme dva základní typy konkurenčních aktivit: *komoditní* a *substituční konkurenci*.

*Komoditní konkurence*¹ je konkurencí mezi dodavateli stejného druhu zboží. Dělíme ji dále na *homogenní konkurenci*, která probíhá mezi dodavateli vzájemně zastupitelných výrobků, které se v podstatě neliší. Konkuruji si tedy hlavně cenou, dodacími či platebními podmínkami.

¹ BOUČKOVÁ, Jana, HORÁKOVÁ, Helena: a kol.: *Základy marketingu*. 2002. str. 30.



Naproti tomu *heterogenní konkurence* vzniká mezi dodavateli výrobků, které mají vlastnosti, kterými jsou významně diferencovatelné. Mohou se lišit až tak, že se stávají vzájemně nezastupitelnými. Konkurenci je možné překonat vyšší kvalitou, zdokonaleným funkčních vlastností výrobku, designem apod. Cenová konkurence je možná v omezené míře.

*Substituční konkurence*² vzniká mezi dodavateli zboží z různých oborů, které je však určeno jednomu okruhu spotřebitelů. Jde o konkurenci mezi dodavateli různých produktů, které slouží stejnému účelu, o konkurenci, která se snaží změnit spotřební návyky zákazníků ve prospěch vlastních výrobků, a o konkurenci inovacemi, kdy se podaří podniku vyvinout zcela nový výrobek, který uspokojuje současné potřeby zákazníků jinak a účinněji než dosavadní výrobky a nebo reaguje na nově vzniklé potřeby.

² BOUČKOVÁ, Jana, HORÁKOVÁ, Helena: a kol.: *Základy marketingu*. 2002. str. 31.



4.1 Analýza hlavních konkurentů

Každý podnikatelský subjekt působící na polygrafickém trhu musí sledovat především vývoj a strukturu poptávky a situaci svých největších konkurentů. Aby byl subjekt schopen porovnat svou situaci se situací hlavních konkurentů, musí také dokonale znát situaci vlastní firmy.

Analýza konkurenční pozice směřuje k pochopení toho, co tvoří podstatu konkurenční pozice, jak je pevná, čím je napadnutelná a jak se konkurenční pozice mění v čase. Obvykle se zkoumají hlavní charakteristiky odvětví, ve kterém analyzovaná firma pracuje, klíčové prvky konkurenční pozice sledované firmy a její vývoj v čase a základní prvky strategie, kterou firma uplatňuje k zajištění své konkurenční pozice.

V rámci hlavních charakteristik odvětví se sleduje především míra koncentrace v odvětví, ziskovost dosahovaná v odvětví, bariéry vstupu a výstupu, tempo růstu odvětví a intenzita konkurence. Mezi klíčové prvky konkurenční pozice patří velikost firmy, tržní podíl, zákaznická orientace, výzkum a vývoj, přístup k technologiím, kvalifikace a jiné, které jsou charakteristické pro danou situaci¹.

Analýza hlavních konkurenčních firem by měla obsahovat analýzu vlastnické struktury, analýzu organizační struktury, analýzu majetkových účastí v podniku, analýzu marketingové situace a její prognózu, analýzu hospodářské situace a její prognózu, analýzu silných a slabých stránek, analýzu současných cílů firmy².

¹ PLESKAČ, Jiří, SOUKUP, Leoš: *Marketing*. 2001. str. 62-64.

² PŘÍBOVÁ, Marie a kol.: *Analýza konkurence a trhu*. 1998. str. 11.



Analýza vlastnické struktury

Vlastnická struktura a její stabilita ukazují, jaké pravděpodobné zájmy vlastníci svou činností ve firmě sledují a jaké kroky se dají očekávat do budoucna. Na českém trhu lze vysledovat dva základní způsoby chování. Jednak chování vlastníků, kteří stojí uvnitř firmy, a dále akcionářů. Tito vlastníci většinou nesledují dlouhodobý pozitivní rozvoj firmy, ale naopak se snaží za kratší časové období dosáhnout růstových parametrů podniku a tím zvýšit tržní cenu akcií, které vlastní.

Analýza organizační struktury

Struktura společnosti z hlediska svého řízení dává signál o tom, jak složité jsou rozhodovací struktury (kolik stupňů řízení v podniku existuje), a tedy nakolik flexibilní jsou přijímaná rozhodnutí.

Při analýze organizační struktury se často používá studie typu benchmarking. Jde o soustavný, systematický proces, který umožňuje porovnat výsledky vlastní firmy se špičkovými výkony v oboru. Umožňuje zjišťovat, jak ostatní podniky v oboru dosáhly úspěchu.

Používá se v oblastech, kdy lze načerpat inspiraci a konkrétní náměty na zlepšení ve srovnávané firmě, ale i pro vytipování oblastí, do kterých by se naopak nemělo zasahovat. Východiskem pro benchmarkingovou analýzu je nalezení jiných firem, které se zabývají podobnými operacemi s mimořádnými výsledky, a podrobná analýza, jak těchto výsledků bylo dosaženo¹.

Benchmarking je považován za účinný nástroj zvyšování konkurenceschopnosti firem, protože mapuje rozdíly v oblastech efektivnosti srovnávací a srovnávané firmy².

¹ VYSEKALOVÁ, Jitka a kol.: *Slovník základních pojmů z marketingu a managementu*. 1997. str. 10.

² PŘÍBOVÁ, Marie a kol.: *Analýza konkurence a trhu*. 1998. str. 10-11.



Analýza marketingové situace a její prognóza

Vývoj postavení konkurenta na trhu jako celku a v jednotlivých segmentech trhu je významnou informací pro určování jeho pozice a vytváří významné signály pro predikci budoucího chování těchto konkurenčních firem.

Je třeba sledovat vývoj celkového objemu laminovacích prací i prací realizovaných v jednotlivých segmentech v běžných i stálých cenách, podíl výkonů podniku na celkovém trhu v jednotlivých segmentech a rovněž meziroční změny všech těchto faktorů. Tyto informace slouží k vytvoření obrazu o dosavadní významnosti trhů pro analyzovaného konkurenta. Jestliže se tento obraz o konkurenční firmě ještě doplní obecným hodnocením oborových segmentů trhu, je možné určit budoucí intenzitu aktivit konkurenta v každém segmentu.

Analýza hospodářské situace a její prognóza

Zhodnocení hospodářské situace konkurenční firmy dává signál o tom, zda je podnik schopen účastnit se soutěží na takové úrovni, kde je vyžadována vysoká bankovní garance, zda je schopen poskytnout odběrateli překlenovací úvěr či akceptovat vysokou dobu splatnosti.

Rovněž možnost dodavatele provádět manipulace s nabídkovou cenou, která se do určité míry liší od celkových vykalkulovaných nákladů, je značně závislá na finančním zdraví podniku.

Pro kvalitní finanční řízení podniku je třeba sledovat vývoj základních ekonomických veličin (výkony, zisk před zdanění a po něm, aktiva celkem, stálá aktiva, vlastní kapitál, cizí zdroje, počet pracovníků) a dále vývoj poměrových ukazatelů charakterizujících situaci firmy v oblasti rentability, likvidity, aktivity, zadluženosti a ukazatele kapitálového trhu. Dále pak novější přístupy, které přispívají k vyhodnocování finančního zdraví firmy, spočívající ve sledování tzv. ekonomické přidané hodnoty EVA nebo WACC – minimalizace průměrných nákladů na kapitál firmy.



Analýza současných cílů firmy

Cíle firmy by měly být odvozeny především z pozorování způsobů chování analyzovaného podniku na trhu: jestli se podnik snaží udržet svoji pozici v jednotlivých segmentech (trzích), zda některý segment opouští nebo naopak do některého nového se snaží penetrovat. V oblasti hospodářských cílů je nutno poznat cíle konkurentů z hlediska rentability, aktivity, likvidity, zadluženosti pozici na kapitálovém trhu.

Na základě analyzování vývoje konkurenčních firem je možno stanovit jejich dlouhodobé cíle, odhadnout varianty strategií k nim vedoucí a určit tak chování těchto firem na trhu, tzn. určit jejich *reakční profil* ¹. Znalost pravděpodobného budoucího chování konkurenční firmy na trhu jako celku i v jednotlivých segmentech je stěžejní pro rozhodování vrcholového managementu podniku o jeho budoucím směřování a rozvoji.

Vedle analyzování konkurenčních firem a určování jejich charakteristik je neméně důležitou činností podniku sledování struktury a vývoje strany poptávky, tzn. zákazníků. Velikostní struktura zákazníků, jejich stabilita, jejich vývoj do značné míry ovlivňuje úspěch podniku v jednotlivých segmentech trhu.

4.1.1 Konkurenční strategie

Každá firma, která v daném odvětví vstupuje do soutěže, má svou konkurenční strategii, ať už jasně formulovanou nebo skrytou. Vypracovat konkurenční strategii znamená vypracovat širší zásady, jak bude podnik konkurovat, jaké by měly být jeho cíle a jaká opatření budou nezbytná k dosažení těchto cílů. Konkurenční strategii lze chápat jako sled činností a přístupů, který má při správném realizaci firmě zabezpečit větší pravděpodobnost úspěchu v dosažení vytyčených cílů v daném marketingovém prostředí a v daném okamžiku. Výběr nejvhodnější konkurenční strategie je nejvíce ovlivněn zejména přitažlivostí odvětví a konkurenčním postavením firmy v něm.²

¹ BARTES, František: *Konkurenční strategie firmy*. 1997,

² BARTES, František: *Konkurenční strategie firmy*. 1997, str., 71



4.1.2 Strukturální analýza

Podstatou formulování konkurenční strategie je uvedení podniku do vztahu k jeho prostředí. Struktura odvětví má velký vliv na určování konkurenčních pravidel hry, stejně jako na stanovení strategií firmě potenciálně dostupných. Vnější vlivy mimo odvětví jsou důležité především v relativním smyslu, protože vnější vlivy obvykle působí na všechny firmy v odvětví, je klíčová rozdílná schopnost firem vyrovnat se s nimi. Po tom, co firma určí všechny síly ovlivňující konkurenci v odvětví, může zformulovat své silné a slabé stránky a na jejich základě stanovit možné varianty konkurenční strategie.¹

Při sestavení a výběru nejvhodnější konkurenční strategie pro danou firmu je důležité zanalyzovat pět základních dynamických konkurenčních faktorů, které determinují výše uvedenou přitažlivost odvětví. Tyto dynamické konkurenční faktory určují ve svém výsledném působení pravidla konkurenčních vztahů, jejichž působení je bezpodmínečně nutné nejen poznat a správně pochopit, ale využít je nebo vhodnou aktivitou změnit jejich působení ve prospěch vlastní firmy, neboť je prokázáno, že případná změna jednoho či více těchto faktorů může ve svých důsledcích vést i ke změně struktury odvětví a tím i jeho přitažlivosti.²

Mezi tyto dynamické faktory patří hrozba nově vstupujících firem, hrozba substitučních výrobků nebo služeb, vyjednávací vliv odběratelů, vyjednávací vliv dodavatelů a soupeření mezi existujícími firmami - konkurence v odvětví³.

Všechny tyto subjekty jsou potenciálními konkurenty firem, které v odvětví již působí. Tyto dynamické faktory určují intenzitu a ziskovost v odvětví.

Hrozba nově vstupujících firem

Spočívá zejména v tom, že nově vstupující firmy se snaží získat podíl na trhu, vnášejí do něj novou kapacitu a také nové zdroje. Důsledkem toho je snížení cen nebo růst nákladů, tedy snížení ziskovosti odvětví.

¹ PORTER, Michael E.: *Konkurenční strategie*. 1994. str. VIII, 3.

² BARTES, František: *Konkurenční strategie firmy*. 1997. str. 71.

³ PORTER, Michael E.: *Konkurenční strategie*. 1994. str. 6.



Stejně jako vstup nové firmy by měly být posuzovány akvizice firem již existujících v odvětví, protože ty se často snaží s prostřednictvím svým zdrojů vyvolat v odvětví otřesy. Významnost hrozby spočívající ve vstupu nových firem je přímo úměrná tendenci k růstu odvětví, tedy existenci nadprůměrných zisků v odvětví v porovnání s ostatními, a významnosti bariér vstupu do odvětví.

Existuje šest hlavních zdrojů **bariér vstupu do odvětví**¹.

- Úspory z rozsahu

Jedná se o snížení ceny za jednotku produkce jako důsledek zvyšování celkového objemu produkce za určité období. Existují v podstatě dvě možné reakce firmy nově vstupující na trh na úspory z rozsahu realizované v odvětví. Tato firma může buď vstoupit na trh s velkým rozsahem výroby, tím riskuje, že bude muset čelit silné reakci ze strany stávajících firem, nebo může do odvětví vstoupit s malým rozsahem produkce, ale v této situaci bude citelně pociťovat cenové znevýhodnění s tímto malým rozsahem spojené. Může se teda snažit čelit vyšším nákladům nebo diverzifikovat svou produkci tak, aby nebyla závislá pouze na jenom daném odvětví.

- Diferenciace produktu

Vytváří bariéru vstupu tím, že klade na vstupující firmu vysoké nároky v podobě výdajů na překonání loajality zákazníků k existujícím firmám. Ty totiž mohou těžit ze svých zavedených značek a loajality zákazníků, která je důsledkem již dříve realizovaných akcí na podporu prodeje, ze servisu poskytovaného zákazníkům nebo z rozdílů mezi produkty. Překonání loajality zákazníků trvá obvykle delší dobu a zvýšené výdaje mohou vést k počátečním ztrátám firem.

¹ PORTER, Michael E.: *Konkurenční strategie*. 1994. str. 7-14.



- Kapitálová náročnost

Bariéru vstupu představuje nutnost investovat velké finanční částky jako podmínku konkurenceschopnosti. Kapitálová náročnost není spojena pouze s nákupem výrobních zařízení, ale může také představovat výdaje nutné na získání důvěry zákazníků nebo na nákup zásob atd.

- Přechodové náklady

Jde o jednorázové náklady, které musí podstoupit kupující, který přechází od produkce jednoho dodavatele k produkci od nového dodavatele. Konkrétně jde o prostředky na zaškolení zaměstnanců, na nákup doplňkového zařízení, na technickou pomoc atd. V případě, že bariéra tvořená přechodovými náklady je významná, musí firma nově vstupující na trh nabídnout kupujícím výrazně výhodnější ceny nebo podstatně vyšší kvalitu, aby byli ochotni změnit dodavatele.

- Přístup k distribučním kanálům

Je bariérou v tom smyslu, že distribuční kanály jsou zásobovány firmami již působícími v odvětví. Nově vstupující firma se je proto musí formou výhodných cen, podporou společné reklamy apod. přimět ke spolupráci. Na významu tato bariéra nabývá především tehdy, když jsou maloobchodní a velkoobchodní kanály pro produkt omezené a tehdy, když stávající firmy s distributory udržují dlouhodobé výjimečné vztahy. Může se vyskytnout i situace, že určitý distributor je spojen výhradně s určitým výrobcem, jde tedy o případ exkluzivní distribuce.

Bariéra se často stává až nepřekonatelnou a jediným východiskem pro firmu zůstává vytvořit zcela nový distribuční kanál.

- Nákladová znevýhodnění nezávislá na rozsahu

Jde o taková nákladová znevýhodnění stávajících firem, která nově vstupující firmy nejsou schopné ovlivnit ať už rozsahem produkce nebo svou velikostí. Jde například o případ, kdy konkurenční firmy disponují technologií chráněnou patentem nebo výrobním tajemstvím, disponují výhodným přístupem ke zdrojům surovin, mají výhodnou polohu, využívají preferenčních vládních subvencí atd.

- Vládní politika



Vláda má možnost limitovat nebo zcela zamezit vstupu nových firem do odvětví. Může tak učinit prostřednictvím takových nástrojů jakými je například udělování licencí, omezování přístupu k surovinám atd.

Hrozbu vstupu nových firem do odvětví může ovlivnit **očekávaná reakce stávajících firem**. Očekávání silné a bouřlivé reakce ze strany těchto firem může nově vstupující firmu až odradit.

Intenzita soupeření mezi existujícími firmami

Soupeření mezi existujícími firmami lze popsat jako kroky vedoucí k získání výhodného postavení. Mezi metody, které se v této souvislosti používají patří například cenová konkurence, reklamní kampaň, zlepšení servisu zákazníkům nebo poskytování nadstandardních záruk. Veškeré kroky, které mají za cíl zlepšit postavení firmy, mají významný vliv na chování jejich konkurentů, kteří se snaží reagovat odvetou. Tento konkurenční boj, pokud je vyhrocen, může mít zásadní vliv jak na firmu, tak i na celé odvětví. Jde zejména o důsledky vyhroceného cenového boje, jehož negativním důsledkem je zhoršení ziskovosti celého odvětví¹.

Intenzita soupeření závisí na následujících faktorech²:

- stupeň koncentrace - vysoký stupeň koncentrace je charakteristický malým počtem firem s velkým tržním podílem v odvětví a aktivita jednoho z účastníků konkurence vyvolá okamžité reakce konkurentů,
- diferenciací výrobků – při méně výrazné diferenciaci výrobků se konkurenční boj oslabuje,

¹ PORTER, Michael E.: *Konkurenční strategie*. 1994. str. 17-18.

² BARTES, František: *Konkurenční strategie firmy*. 1997. str. 72.

- změna velikosti trhu – při zvětšení trhu se konkurenční boj opět zeslabuje,



- struktura nákladů – při výraznějším podílu fixních nákladů a při zmenšujícím se trhu se konkurenční boj zostřuje,
- rostoucí výrobní kapacita – pokud se zvětšuje výrobní kapacita rychleji než roste trh dochází k zostřování konkurenčního boje,
- práh odstoupení – pokud při zmenšování trhu je pro dodavatele relativně obtížně trh opustit, pak se konkurenční boj zostřuje.

Hrozba substitučních výrobků a služeb

V některých případech je velmi obtížné už samotné vytipování produktů, které mohou plnit stejnou funkci jako produkt daného odvětví. Hrozba substitutů spočívá v omezení výnosů odvětví určováním cenových stropů.

Největší význam by měl být přikládán substitutům, které se díky své zlepšující se cenové situaci mohou přiblížit produkci v odvětví nebo jsou vyráběny v odvětvích, ve kterých je dosahováno vysokého zisku¹. Substituty jsou významnou hrozbou především, když se zvyšuje jejich poměr kvalita a cena, když kupující flexibilně reagují na nabídku nebo když kupující z důvodu přechodu na substituční výrobek nemusí investovat².

1 PORTER, Michael E.: *Konkurenční strategie*. 1994. str. 23-25.

2 BARTES, František: *Konkurenční strategie firmy*. 1997. str. 73.



Vyjednávací vliv odběratelů

Vliv odběratelů se v odvětví projevuje jejich úsilím o vyšší kvalitu výrobků a služeb, o snížení cen a tím snižují ziskovost odvětví. Daná skupina odběratelů nabývá na významu zejména tehdy, je-li koncentrovaná nebo nakupuje velké množství ve vztahu k celkovému objemu prodeje dodavatele. Její důležitost je ještě významnější, když jde o odvětví s vysokými fixními náklady.

Skupina rovněž nabývá na významu, jestliže produkty, které odběratel v daném odvětví nakupuje, tvoří podstatnou část jeho nákladů nebo nákupů. V tomto případě bývá odběratel mnohem citlivější na cenu, než v případě, kdy nákup netvoří podstatnou položku v jeho nákladech.

Dalším z významných zdrojů vyjednávací síly dodavatelů je situace, kdy produkty, které odběratel v odvětví nakupuje jsou standardní a nediferencované. V takové situaci jsou substituty snadno dostupné a pro odběratele není těžké najít náhradního dodavatele. Tím může jednotlivé dodavatele stavět proti sobě. Podobně je tomu i v případě, že v souvislosti s přechodem k jinému dodavateli odběrateli nehrozí žádné přechodové náklady.

Jestliže odběratel dosahuje nízkého zisku, zvyšuje se jeho citlivost na ceny. Snaží se tedy využít každé příležitosti ke snížení nákladů a vyhledávají výhodné ceny.

Naproti tomu, odběratelé, u nichž nákup daného produktu nepředstavuje významnou položku, raději z hlediska dlouhodobé zájmu na ekonomickém zdraví nechávají dodavatelům určitou volnost v tomto směru.

V případě, kdy odběratelé vytvářejí hrozbu zpětné integrace, mohou dodavatele nutit k určitým ústupkům. Hrozí-li odběratele tzv. zúženou integrací, tj. když hodlá daný produkt vyrábět sám, je situace pro dodavatele ještě komplikovanější v tom, že odběratel takto získává detailní informace o nákladech, což jim poskytuje při dalším vyjednávání velkou výhodu. K jistému vyrovnaní sil může dojít tehdy, když firmy z odvětví začnou hrozit integrací do odvětví odběratele.

K oslabení vyjednávací síly obvykle dochází i v případě, že kvalita odběratelova produktu je do značné míry závislá na kvalitě produktu dodavatelova odvětví. Odběratel je pak méně citlivý na cenu. Vyjednávací pozice odběratele je naopak tím více posílena, čím větším množstvím informací disponuje. Jde o informace o poptávce, skutečných tržních cenách



nebo o nákladech dodavatele. Dodavatel má jistou možnost ovlivnit významnost vyjednávací síly odběratelů a to jejich výběrem. I v rámci jednoho odvětví se totiž vyskytují segmenty, kteří mají menší vliv a proto jsou také méně citliví na cenu než ostatní.¹

Vyjednávací vliv dodavatelů

Ten spočívá zejména v jejich možnosti ovlivňovat cenu a případně i kvalitu jimi dodávaných produktů, čehož jsou schopni během vyjednávání využívat. Tento vliv je významný zejména u těch odvětví, která nejsou schopna zvýšené ceny kompenzovat. Dochází tak k výraznému snížení jejich ziskovosti. Dodavatelé mají ve vyjednávání tím silnější postavení, čím:

- unikátnější je jejich produkt nebo významnější přechodové náklady,
- menší je jejich počet,
- vyšší je význam jejich dodávky pro odběratele,
- jednodušší je možnost jejich integrace,
- méně významným zákazníkem pro ně odběratel je.²

¹ PORTER, Michael E.: *Konkurenční strategie*. 1994. str. 25-27.

² BARTES, František: *Konkurenční strategie firmy*. 1997. str. 73



5 Poměrové ukazatele jako způsob hodnocení firemní situace

K analytickým nástrojům založených na využití informací z účetních výkazů patří:

- analýza pomocí poměrových ukazatelů*,
- analýza pomocí modelů konstruovaných z poměrových ukazatelů,
- horizontální a vertikální analýza.

Finanční poměrové ukazatele jsou formou číselného vztahu, do kterého jsou uváděny finančně – účetní informace. Poměrové ukazatele se vypočítají tak, že vydělíme jednu položku (skupinu položek) jinou položkou (skupinou položek) uvedenou ve výkazech, mezi nimiž existují určité souvislosti.

„Poměrové ukazatele umožňují získat rychlý a nenákladný obraz o základních finančních charakteristikách podniku.“¹

Poměrové ukazatele nám umožňují provést časové srovnání vývoje finanční situace dané firmy, jsou vhodným nástrojem průřezové analýzy, tj. porovnávání finanční situace dané firmy s finanční situací jiných ale podobných firem. Poměrové ukazatele můžeme také použít i jako vstupní údaje matematických modelů umožňujících popsat závislosti, klasifikovat stavy, hodnotit různá možná rizika i předpovídat pravděpodobný budoucí vývoj.

Postupem času vzniklo velké množství poměrových finančních ukazatelů. Jenže pouhé nahromadění velkého množství různých ukazatelů, které získáme použitím některého z nabízených počítačových programů, nelze ještě považovat za provedenou finanční analýzu. Rovněž také nelze vyvozovat závěry pouze na základě jednoho ukazatele, který se zdá být příliš vysoký nebo naopak příliš nízký. Důležitá je tedy komplexnost vhodně zvolených ukazatelů.

*V této práci se zaměřuji pouze na analýzu pomocí poměrových ukazatelů.

¹ KOVANICOVÁ, D., KOVANIC, P.: Podklady skryté v účetnictví, Finanční analýza účetních výkazů. Praha: Polygon, 1995. 303 s.



Na tomto místě bych rád poukázal na neucelenost pojmů v zahraniční a české odborné literatuře. Ve vzorcích pro výpočet ukazatelů se v zahraniční literatuře setkáváme s pojmem daň ze zisku, ale v české literatuře je pojem nahrazen daní z příjmů. Bohužel česká terminologie je poněkud zavádějící, poněvadž daň neplatíme z příjmů, ale z rozdílu mezi výnosy a náklady (popřípadě u daňové evidence příjmy a výdaji), a to pouze tehdy pokud i po uplatnění všech povolených odpočtů výnosy převyšují náklady, tedy pouze ze zisku.

Čemuž lépe vyhovuje právě označení daň ze zisku, z tohoto důvodu v této práci používám termín daň ze zisku.

Základem analýzy finanční situace podniku by ve skutečnosti mělo být srovnání hodnot ukazatelů v časové řadě. Výhoda časového srovnání spočívá v možnosti zachycení vývoje hodnot ukazatelů. Časové hodnocení je velmi důležité, neboť často důležitější než samotná hodnota ukazatele a její vztah k hodnotám téhož ukazatele v jiných podnicích je směr jejího vývoje. Tento trend lze dokonce zachytit graficky. Grafické znázornění mnohdy řekne víc než pouhá čísla a lze z něj velmi rychle učinit základní diagnózu.

Poměrové ukazatele se mohou srovnávat i prostorově. Ideální případ při prostorovém srovnávání je ten, kdy porovnáváme údaje podniku s jeho konkurenty. Pokud nemůžeme srovnávat s konkurenty, tak srovnáváme alespoň s údaji v daném odvětví. V nejhorším případě, když nemáme s čím porovnávat, musíme vycházet pouze z jakýchsi imaginárních doporučených hodnot, které uvádějí některé české i zahraniční publikace. Ale vždy je třeba vzít v úvahu, že každý podnik, ať už je ze stejného odvětví i oboru, je specifický a činit závěry pouze na základě takovýchto srovnání může být zavádějící. I když ve své práci tyto doporučené hodnoty uvádím, jsem si naprosto vědoma jejich nedostatků, především toho, že pouze na základě těchto hodnot nelze učinit přesné závěry o tom, jestli je finanční situace podniku dobrá nebo špatná. Navíc základní nástroje finanční analýzy jsou vytvořeny především pro výrobní podniky. Pro obchodní podniky a podniky poskytující služby jsou vhodné až po určitých úpravách.

Pro hodnocení finanční situace se nejčastěji používají:

- ukazatele rentability (pro hodnocení výkonnosti),
- ukazatele likvidity, finanční stability a solventnosti (pro hodnocení finanční pozice),
- ukazatele na bázi peněžních toků.



5.1.1 Ukazatele rentability

Ukazatele rentability se řadí mezi poměrové ukazatele nejlépe vystihující schopnost podniku dosahovat co největších výnosů. Dosahováním co nejvyšších výnosů naplňuje podnik svůj základní cíl v podobě maximalizace tržní hodnoty podniku. Rentabilitu vypočítáme jako poměr dosaženého výnosu v podobě nějaké z kategorií zisku a vynaloženého kapitálu nezbytného na dosažení tohoto výnosu.

$$\text{Rentabilita} = \frac{\text{Zisk}}{\text{Vložený kapitál}} \quad (1)$$

„Ukazatelů rentability se používá pro hodnocení a komplexní posouzení: celkové efektivnosti činnosti a výdělkové schopnosti podniku, intenzity využívání majetku podniku, reprodukce a zhodnocení kapitálu vloženého do podniku.“²

Možností propočtů různých rentabilit je prakticky neomezeně, především záleží na tom, co za položku přesně dosadíme za zisk. Bez ohledu na to, co poměříme, jsou ukazatele rentability vždy v procentním vyjádření.

Nejčastěji používané varianty zisku jsou:

- čistý zisk (earnings after taxes – EAT) - představuje výsledek hospodaření po zdanění,
- zisk před zdaněním (earnings before taxes – EBT) je výsledek hospodaření po zdanění + splatná daň ze zisku,
- zisk před úroky a zdaněním (earnings before interest and taxes – EBIT): získáme ho takto: výsledek hospodaření po zdanění + splatná daň ze zisku + nákladové úroky,
- zisk před odpisy, úroky a zdaněním (earnings before depreciation, interest and taxes – EBDIT, někdy se spíše setkáváme se zkratkou EBITDA).

² GRÜNWARD, R., HOLEČKOVÁ, J.: Finanční analýza a plánování podniku. Praha: Ekopress, 318 s.



Obr. 3: Nejpoužívanější kategorie zisku

Zisk

Hospodářský výsledek za účetní období (EAT)
+ daň ze zisku za mimořádnou činnost
+ daň ze zisku za běžnou činnost
= zisk před zdaněním (EBT)
+ nákladové úroky
= zisk před úroky a zdaněním (EBIT)
+ odpisy
= zisk před úroky, odpisy a zdaněním (EBITDA)

Zdroj: Kislingerová E. a kol. 2007, vlastní úprava

V grafickém znázornění jsou vidět vzájemné souvislosti mezi danými zisky. Vodítkem k tomu, co dosadit do čitatele i jmenovatele by měl být účel analýzy.

V praxi se nejčastěji používají tyto ukazatele rentability^{*}:

- rentabilita celkového kapitálu,
- rentabilita vlastního kapitálu,
- rentabilita dlouhodobého kapitálu.

Kromě těchto základních nejvíce používaných poměrových ukazatelů rentability se setkáváme i s rentabilitou tržeb, která vyjadřuje schopnost podniku dosahovat zisku při dané úrovni tržeb a rentabilitou nákladů, která se využívá k vyjádření relativní úrovně nákladů. Rentabilita celkového kapitálu, neboli rentabilita aktiv (return on assets – ROA) je považována za základní měřítko rentability. Poměruje totiž zisk s celkovými aktivy investovanými do podnikání bez ohledu na to, z jakých zdrojů jsou financovány. Nezáleží tedy na tom jestli jsou aktiva podniku kryta vlastními či cizími zdroji.

Zisk před úroky a zdaněním

$$ROA = \frac{\text{Zisk před úroky a zdaněním}}{\text{Celková aktiva}} \times 100 [\%]$$

Celková aktiva x 100 [%]

(2)

^{*} Ukazatele patří mezi tzv. mezivýkazové poměrové ukazatele, protože využívají údajů z účetních výkazů: z rozvahy a z výkazu zisku a ztráty.



Můžeme se setkat jak s nezdaněnou tak i zdaněnou rentabilitou celkového kapitálu. Nezdaněná ROA říká, jaká by byla rentabilita podniku, kdyby neexistovala daň ze zisku. Zdaněná pak v sobě naopak zohledňuje daňový štít. Za krajní přijatelnou hodnotu můžeme vzít průměrnou úrokovou míru (nákladové úroky/ úročené dluhy). Hodnota ROA vyšší než průměrná úroková míra je pak považována za přijatelnou, hodnota nižší za nepřijatelnou. Podrobnějším zkoumáním čitatele i jmenovatele a užitím vhodných rozkladů můžeme odhalit slabiny podniku a začít hledat vhodné a hlavně účinné formy nápravy. O rentabilitu celkového kapitálu (zdaněnou i nezdaněnou) se zajímají především vlastníci, investoři a věřitelé.

Rentabilita vlastního kapitálu (return on equity – ROE) vyjadřuje efektivnost reprodukce kapitálu vloženého akcionáři či vlastníky. O tento ukazatel se zajímají hlavně akcionáři a vedení podniku, které je zodpovědné za efektivní spravování majetku akcionářů. ROE ve své podstatě vyjadřuje výnos pro vlastníky. Z tohoto důvodu by jeho hodnota měla být vyšší než alternativní výnos stejně rizikové investice nebo míra výnosu bezrizikové alokace kapitálu na finančním trhu. V ČR za ni většinou považujeme průměrný roční výnos pětiletých státních dluhopisů do doby splatnosti. Stejně jako v případě ROA, lze i zde použít jako krajní přijatelnou hodnotu průměrnou úrokovou míru. I v tomto případě platí, že vyšší hodnota ROE než průměrná úroková míra je přijatelná a naopak.

Zisk po zdanění

$$\text{ROE} = \frac{\text{Zisk po zdanění}}{\text{Vlastní kapitál}} \times 100 [\%]$$

Vlastní kapitál x 100 [%]

(3)

Rentabilita vlastního kapitálu je ovlivňována výší zisku po zdanění a vývojem vlastního kapitálu. Při následném hodnocení tohoto ukazatele je nutné si dát pozor na skutečnost, že když je vlastní kapitál velmi nízký, pak je hodnota ROE vysoká, ale pro podnik to neznamena žádnou výhru. Stejně tak tomu je i v případě ztrátového podniku (zisk a vlastní kapitál je záporný), kde vyjde kladná hodnota ROE, ale logicky to nedává žádný smysl.

Rentabilita dlouhodobého kapitálu (return on capital employed – ROCE) představuje široce používané měřítko výkonnosti podniku. Doslovný překlad názvu tohoto ukazatele je rentabilita zaměstnaného kapitálu. Název zaměstnaný kapitál má své opodstatnění. Kapitál je zaměstnaný ve smyslu, že má přinést podniku nějakou odměnu.

Zisk po zdanění + Zdaněné úroky

$$\text{ROCE} = \frac{\text{Zisk po zdanění + Zdaněné úroky}}{\text{Dlouhodobý kapitál}} \times 100 [\%]$$

Dlouhodobý kapitál x 100 [%]

(4)



Čitatel vyjadřuje zdaněný výdělek z veškerého majetku, jenž představuje celkové výnosy všech investorů. Ve jmenovateli jsou dlouhodobé finanční prostředky, které má podnik k dispozici. Tento ukazatel se používá spíše tam, kde je dlouhodobý kapitál zastoupen značným procentem, tedy u velkých průmyslových korporací. Nejčastěji se používá pro mezipodnikové srovnání.

5.1.2 Ukazatele likvidity

Ukazatele likvidity měří schopnost firmy uspokojit své splatné závazky. Pojem likvidita je běžné označení pro schopnost podniku přeměnit nějaký majetek na peníze. Za likvidní majetek považujeme takový, který lze na prostředky úhrady dluhů, tedy peníze, přeměnit. Tato schopnost aktiv, nabývat peněžní podoby a posloužit tím k vyrovnání závazků, se nazývá likvidnost. Podle míry likvidnosti rozeznáváme tři druhy likvidity: běžnou, pohotovou a peněžní.

Ukazatel běžné likvidity (current ratio) zjišťuje, kolikrát jsou schopna oběžná aktiva pokrýt krátkodobé závazky společnosti. Ve své podstatě to znamená, kolikrát je společnost schopna uspokojit své věřitele, kdyby proměnila veškerá svá krátkodobá aktiva v hotovost.

Pro výpočet běžné likvidity se používá následující vzorec:

$$\text{Běžná likvidita} = \frac{\text{Oběžná aktiva}}{\text{Krátkodobé závazky} + \text{Krátkodobé bankovní úvěry}} \quad (5)$$

Běžná likvidita je citlivá na strukturu zásob a jejich oceňování. Ukazatel je měřítkem budoucí solventnosti podniku. Podnik se špatnou strukturou oběžných aktiv v rozvaze se snadno ocitne v obtížné finanční situaci. Kromě toho, podnik nemůže pokračovat ve své činnosti, když prodá veškeré své zásoby a peníze použije pouze na úhradu svých dluhů. Z tohoto důvodu se za postačující považuje hodnota vyšší než 1,5.

Ve snaze odstranit nevýhody ukazatele běžné likvidity byl vytvořen nový ukazatel, jímž je pohotová likvidita. **Pohotová likvidita** (quick ratio) vylučuje z oběžných aktiv zásoby a ponechává v čitateli pouze peněžní prostředky a krátkodobé pohledávky. Krátkodobé pohledávky je dobré očistit od špatně vymahatelných a pochybných pohledávek, abychom ukazatel nenadhodnocovali. Pro zachování likvidity podniku by neměla hodnota ukazatele klesnout pod 1.



$$\text{Pohotov\'a likvidita} = \frac{\text{Kr\'atkodob\'e pohled\'avky} + \text{Kr\'atkodob\'y finan\'cn\'ı majetek}}{\text{Kr\'atkodob\'e z\'avazky} + \text{Kr\'atkodob\'e bankovn\'ı \'uv\'ery}} \quad (6)$$

Je u\'zite\'cn\'e tak\'e zkoumat pom\'er mezi ukazatelem b\'ezn\'e a pohotov\'e likvidity. V\'yrazn\'e ni\'zší hodnota ukazatele okam\'žit\'e likvidity toti\'z poukazuje na nadm\'ernou v\'ahu z\'asob v rozvaze spole\'cnosti. S velk\'ym rozd\'ilem mezi ukazateli b\'ezn\'e a okam\'žit\'e likvidity se nej\'cast\'ěji setk\'aváme u obchodn\'ıch podniků, kde se p\'ředpoklád\'a, že se z\'asoby rychle obm\'enějuj\'ı a jsou dosti likvidn\'ı.

Peně\'zn\'ı likvidita (cash ratio) pracuje s nejlikvidn\'ejšími slo\'žkami aktiv – peně\'zn\'ımi prost\'redky a peně\'zn\'ımi ekvivalenty. Peně\'zn\'ı likvidita se t\'ež \'casto naz\'ývá likvidita 1. stupn\'e, v \'citateli toti\'z obsahuje pouze kr\'atkodob\'y finan\'cn\'ı majetek p\'ımo v peně\'zn\'ı podobě nebo takov\'y kr\'atkodob\'y finan\'cn\'ı majetek, kter\'y lze rychle a bez zna\'cn\'ych v\'ydajů na peně\'zn\'ı prost\'redky p\'reměnit.

$$\text{Peně\'zn\'ı likvidita} = \frac{\text{Kr\'atkodob\'y finan\'cn\'ı majetek}}{\text{Kr\'atkodob\'e z\'avazky} + \text{Kr\'atkodob\'e bankovn\'ı \'uv\'ery}} \quad (7)$$

Peně\'zn\'ı likvidita nám ř\'ık\'a jednu z d\'uležit\'ych informací, a to takovou, kolik peně'z máme moment\'alně k dispozici pro okam\'žitou \'uhradu kr\'atkodob\'ych z\'avazků a kr\'atkodob\'ych bankovn\'ıch \'uvě'řů. Z ukazatelů likvidity by si tedy podnik m\'el hl\'ıdat p\'ředevší' tento ukazatel. Mů'že se toti\'z st\'at, že ostatn\'ı ukazatele jsou sice v normě, ale z\'asoby jsou neprodejn\'e a pohled\'avky nedobytn\'e a v tu chv\'ıli podnik nemá z čeho uhradit sv\'e splatn\'e z\'avazky.

Jeliko'ž okam\'žit\'y stav peně\'zn\'ıch prost\'redků a peně\'zn\'ıch ekvivalentů se dá zmanipulovat, vypov\'ıdac\'ı schopnost tohoto ukazatele není velk\'a. Ukazatele likvidity obecně mají omezenou vypov\'ıdac\'ı schopnost z d\'uvodu nepř\'ıhl\'ızení ke struktuře obě'žn\'ych aktiv z hlediska jejich likvidnosti a tak\'e z d\'uvodu, že neberou v \'uvahu strukturu kr\'atkodob\'ych dluhů z hlediska okam\'žiku jejich splatnosti. Mů'že se toti\'z st\'at, že podnik má sice vysokou hodnotu likvidity, ale p\'esto není schopen splatit sv\'e dluhy z d\'uvodu např. špatně prodejn\'ych z\'asob.



5.1.3 Ukazatele zadluženosti

Finanční stabilitu vytváří vyvážený vztah vybraných položek aktiv a pasiv. Testujeme ji pomocí analýzy struktury majetku a kapitálu. Ukazatele finanční stability se také nazývají ukazatele zadluženosti. „Analýza zadluženosti ukazuje, v jakém rozsahu a pomocí jakých zdrojů jsou financována podniková aktiva.“¹¹

Při analýze zadluženosti nesmíme zapomenout zohlednit majetek pořízený na leasing, který sice nikde v rozvaze nenajdeme, ale zásadně ovlivňuje zadluženost celého podniku. Lehce může nastat situace, kdy podnik podle ukazatelů zadluženosti vypočítaných z rozvahy vykazuje nízkou zadluženost, ale ve skutečnosti je zadluženost mnohem vyšší. Finanční stabilitu při určitém objemu dluhů testujeme objemem zpeněžitelného majetku, který podnik může použít ve finanční tísní k uspokojení věřitelů. Pro hodnocení finanční stability se nejčastěji používá ukazatel věřitelského rizika, ukazatel vlastnického rizika a ukazatel celkového rizika.

Ukazatel věřitelského rizika (debt ratio) je základním ukazatelem zadluženosti.

$$\text{Ukazatel věřitelského rizika} = \frac{\text{Dluhy}}{\text{Aktiva}} \quad (8)$$

Za dluhy jako kategorii finanční analýzy považujeme cizí zdroje bez rezerv, ale na druhou stranu připočteme dlužnou částku z leasingu. Rezervy se nezapočítávají z toho důvodu, že se jedná o vnitřní dluh. Čím vyšší je věřitelské riziko, tím nižší se jeví finanční stabilita. Tento ukazatel se hodí pro meziroční srovnání v podniku. Neplatí však, že podniky se stejnou úrovní zadluženosti, nutně dosahují i stejné finanční stability.

¹¹ MÜLLEROVÁ, L., VANČUROVÁ, A.: Daně v účetnictví podnikatelů. Praha: ASPI, a. s., 2006. 280 s.



Totéž platí i pro následující ukazatele, které jsou mutací ukazatele věřitelského rizika:

Ukazatel vlastnického rizika (equity ratio) také někdy nazývaný jako koeficient samofinancování je doplňkovým ukazatelem k ukazateli věřitelského rizika. Tato skutečnost je vyjádřena tím, že součet debt ratio + equity ratio by měl být přibližně roven 1. Ukazatel je považován za jeden z nejdůležitějších poměrových ukazatelů zadluženosti pro hodnocení celkové finanční situace.

$$\text{Ukazatel vlastnického rizika} = \frac{\text{Vlastní kapitál}}{\text{Aktiva}} \quad (9)$$

Ukazatel celkového rizika (debt/equity ratio) poměřuje cizí kapitál k vlastnímu kapitálu. Častěji se však používá jeho převrácená hodnota měřící míru finanční samostatnosti podniku. Nesmíme ani zde zapomenout do dluhů započítat i leasingové financování.

$$\text{Ukazatel celkového rizika} = \frac{\text{Dluhy}}{\text{Vlastní kapitál}} \quad (9)$$

Protože struktura pasiv má vztah ke specifické struktuře aktiv, nelze pro ukazatele zadluženosti stanovit obecně platnou krajní přijatelnou hodnotu.



6 Praktická část

V této části práce charakterizují podnik, ve kterém jsem diplomovou práci zpracovával, dále aplikují výše popsané metody analýzy a navrhnou řešení na existující problémy.

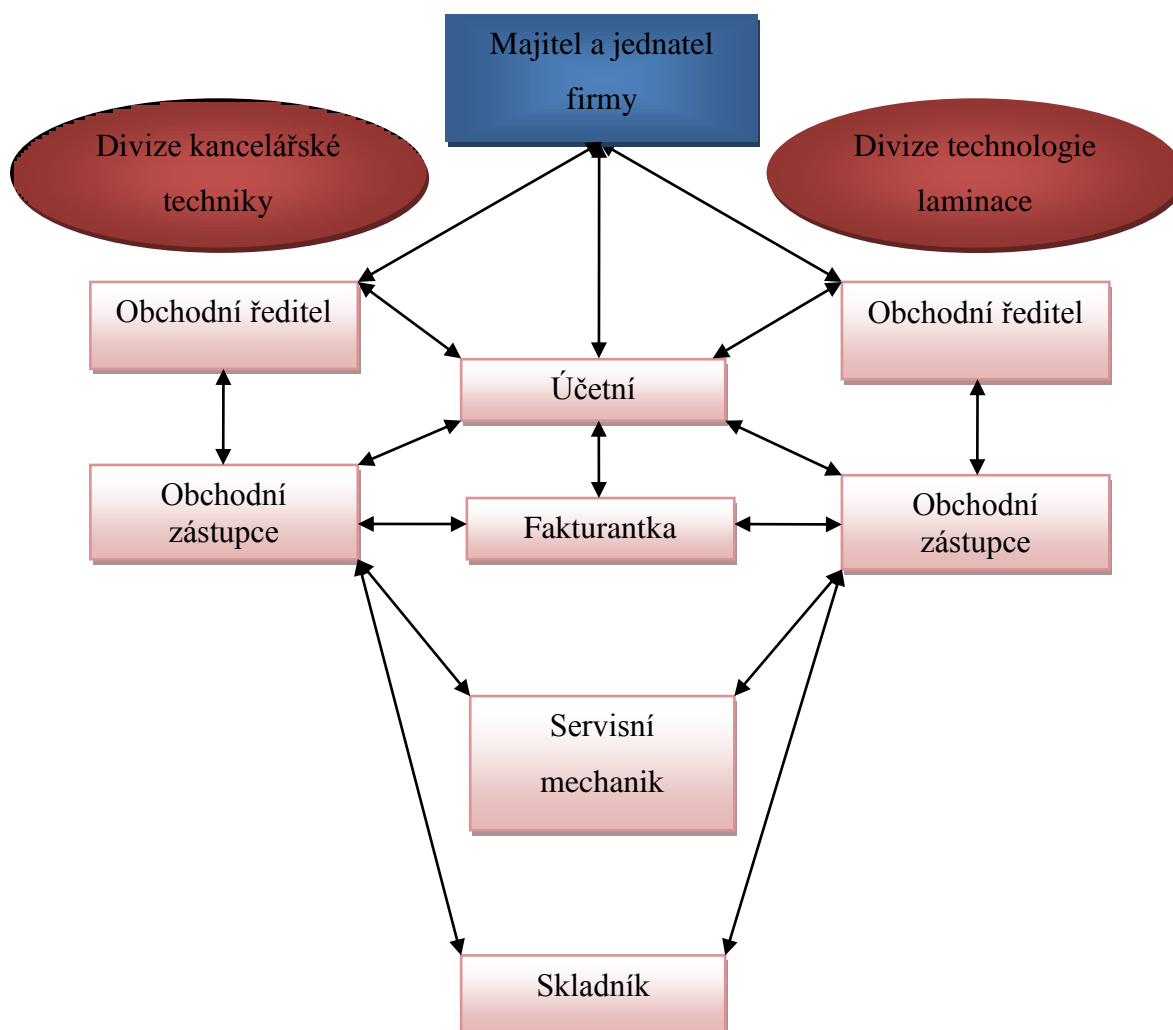
6.1 Charakteristika podniku

Název firmy: CT Praha, spol. s r.o.

Předmět činnosti: distribuce kancelářské dokončovací techniky a technologie laminace

Počet zaměstnanců: 9

6.1.1 Organizační a vlastnická struktura



obr.č.4 Organizační a vlastnická struktura



6.2 SWOT analýza

Nejpřehlednějším zobrazením situace firmy je SWOT analýza. K vytvoření přehledné SWOT analýzy jsem zvolil grafické provedení čtyř „boxů“. Při ní jsem využil většinu údajů ze svého letitého působení ve společnosti a znalost trhu a okolí podniku.

Horní dva boxy, „Silné a Slabé stránky“ souvisejí s aktuální pozicí společnosti a představují interní faktory. Zatímco dva spodní boxy „Příležitosti a Hrozby“, souvisejí s potenciálem firmy a jsou externími faktory pro společnost.

Silné stránky (Strengths)

- *Dominantní pozice na trhu*
- *Flexibilní cenová politika*
- *Prodejna a showroom v centru města*
- *Stabilní základna věrných zákazníků*
- *Dostatečné skladové prostory*
- *Individuální přístup k zákazníkům*
- *know-how a zkušenosti v oboru*

Slabé stránky (Weaknesses)

- *Slabé marketingové aktivity*
- *Měnové riziko*
- *Relativně velká vzdálenost od dodavatelů*
- *Závislost firmy na klíčových zaměstnancích*
- *Malá snaha o nové klienty*

Příležitosti (Opportunities)

- *Rozšíření nabízených služeb*
- *Dobyty domáciho trhu*
- *Mezinárodní prodej*
- *Nedostatky našich konkurentů a jejich pomalá reakce*
- *rozšíření sortimentu*

Hrozby (Threats)

- *Špatná platební morálka odběratelů*
- *Vstup nového finančně silného hráče na trh*
- *Silné oslabování české měny*
- *Ekonomická situace v České republice*
- *Silná konkurence*
- *Cenová válka internetových prodejců*



6.2.1 Shrnutí SWOT analýzy

Poznatky SWOT analýzy popisující situaci ke konci roku 2008 přehledně shrnují čtyři boxy. Jednotlivé body v nich uvedené bych dále chtěl využít pro zpracování doporučení a nakonec vyvodit závěry, které pro společnost ze SWOT analýzy vyplývají. Analýza také naznačuje několik oblastí a skutečností, které je potřeba mít na paměti při plánování budoucích kroků.

Obecně lze říci, že CT Praha má pevné postavení na tuzemském trhu a jeho silné stránky dávají základ jeho životaschopnosti. Firma si za dobu své existence vybudovala kladné firemní image a silnou pozici na trhu se značným tržním podílem.

Analýza však odhaluje i celou řadu slabých stránek a ohrožení, která by dříve nebo později mohla společnost postavit do problematické situace. Je proto nezbytné být si těchto skutečností vědom, jejich vývoj pečlivě sledovat a mít připraveny jak možné strategie růstu a rozšiřování, tak reakce na možná ohrožení.

V oblasti finanční shledávám, že se jedná o stabilní firmu, každoročně dochází ke zvyšování vlastního kapitálu, dluhy firmy jsou převážně tvořeny krátkodobými závazky z obchodního styku. Dostupnost k cizímu kapitálu bývá obecně u malých firem obtížnější, nicméně v tomto případě vykazují ukazatele veřitelského rizika dobré hodnoty, proto by získání cizího kapitálu nemělo činit vážnější problémy.

6.2.2 Volba strategie

Na základě provedené analýzy jsem zjistil, že firma má početné silné stránky, díky nimž by mohla úspěšně využívat příležitosti plynoucí z okolí. Druhou možností je využití silných stránek pro redukci hrozeb. K eliminaci slabých stránek lze jen těžko využít příležitosti z okolí. Třetí možnost vylučuji, nepříznivou situaci, kterou způsobují slabiny firmy, je třeba vyřešit uvnitř podniku. Likvidace organizace dle mého názoru vůbec nepřipadá v úvahu, neboť firma se těší velkému počtu silných stránek a příležitostí. Organizační problémy uvnitř firmy a problémy s řízením zásob je možné poměrně snadno řešit, aniž by došlo k ukončení činnosti podniku.

Vzhledem k zjištěným výsledkům analýzy bych doporučoval přijmout typ strategie, která vychází z přístupu S – O => využívání silných stránek a velkých příležitostí plynoucích z okolí.



6.3 Analýza konkurence

Vzhledem k tomu, že je firma rozdělena interně na dvě rozdílné divize, každá z těchto divizí má své konkurenty na trhu.

Divize I – dokončovací kancelářská technika

Ačkoli CT Praha s touto technikou začínala celkem úspěšně podnikat, v posledních letech ztrácí velký podíl na českém trhu. CT Praha, která víc než deset let výhradně zastupovala na českém trhu americkou firmu GBC ztratila podíl na trhu díky konkurenčním tlakům na mezinárodní úrovni. GBC bylo v roce 2000 koupeno firmou ACCO Brands, která již na českém trhu měla svého distributora s lepšími obchodními podmínkami a tato skutečnost výrazně ovlivnila podnikání CT Praha v této komoditě. Na českém trhu je tedy pro CT Praha výrazný konkurent, který má stejného dodavatele.

Cíl a předpokládaná strategie konkurence – z dostupných informací o konkurenci vychází, že největší konkurent je se svou pozicí na trhu spokojen a nepředpokládáme žádné jeho výraznější strategické změny. Nadále bude pokračovat v marketingových aktivitách a prodávat především prostřednictvím velkoobchodů a internetových prodejců.

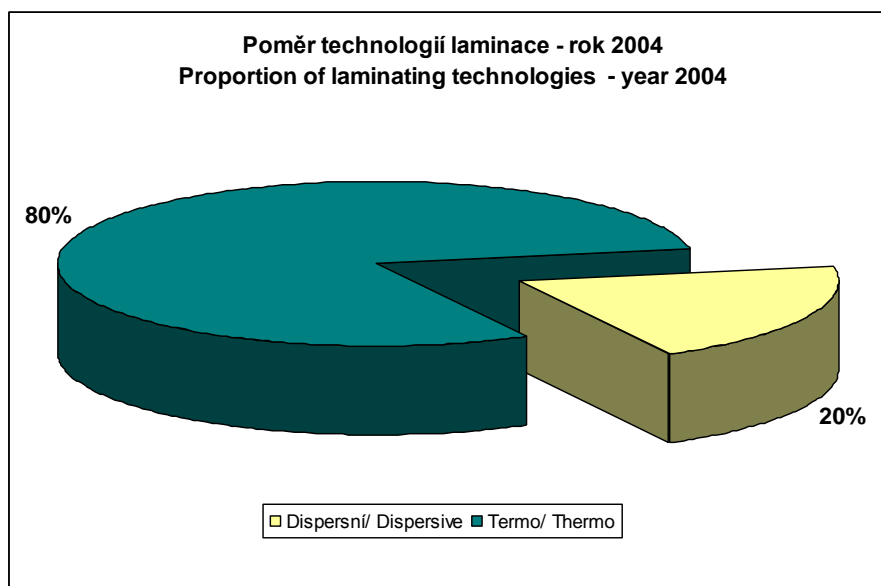
Divize II – velkoformátové laminátory a laminovací filmy

Nejprve bych analyzoval konkurenci z celosvětového hlediska. Konkurence a časem prověřená technologie produkce termo laminovacích filmů se rozšířila z Evropy do USA a dál do Asie. Ovšem razantní nástup korejských a poslední dobou indických a čínských výrobců způsobil výrazný pokles cen.

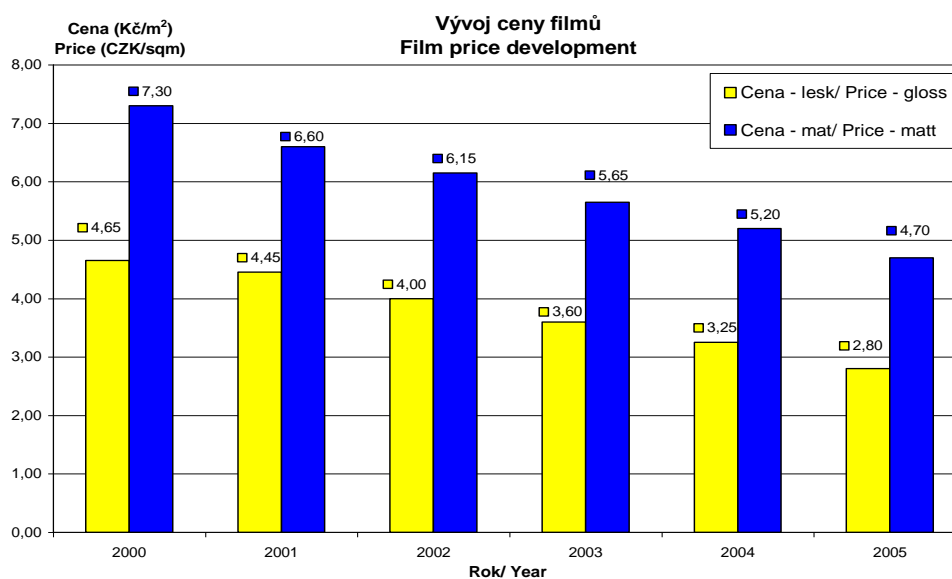
Kvalita indických a čínských filmů je v porovnání s prověřenými americkými a evropskými výrobci nižší. Na druhé straně tento konkurenční tlak na cenu filmů má také pozitivní dopad. Cena termo laminovacích filmů se momentálně přiblížila ceně za disperzní laminaci. Ač má disperzní laminace nižší cenu, tak nepokrývá velkou část trhu jako termo laminace (graf č. 1). Průměrné ceny a jejich propad vidíte v následujícím grafu (graf č.2).



Graf č. 1 - Poměr podílu trhu thermo-laminace a disperzní laminace



Zdroj: CT Praha



tab.č.1 Poměr a vývoj cen filmů Matt/lesk, Zdroj: CT Praha



6.4 Analýza zákazníků

Divize I – dokončovací kancelářská technika

Zákazníci této divize jsou z řad copy center, státních institucí, reklamních agentur, DTP center, škol, restaurací a organizací, které pracují s kancelářskými dokumenty.



obr.č.6 Ukázka sortimentu – divizi I, zdroj: CT Praha



Divize II – vysokorychlostní laminátory a laminovací filmy



obr.č.7 Laminátor Beta wide – divize II, zdroj: CT Praha

Zde se jedná hlavně o velké provozy např. tiskárny, knihárny, větší copy centra, státní instituce.

Definování a cíl analýzy

Cílem analýzy ze sekundárních dat je zanalyzovat dávno ztracené zákazníky, potažmo je přimět opět nakupovat. Vedlo mě k tomu zjištění, že firma má v databázi kolem 5500 zákazníků, z toho opravdu aktivních 2000. Termínem aktivní zákazník myslím zákazníka, který splňuje alespoň jedno z kritérií: zákazník, nakupující alespoň 3x měsíčně, anebo zákazník, nakupující zboží v hodnotě 20 000/měsíčně. Pokud si firma od výzkumu ze sekundárních dat slibuje především zvýšení obrátu, měla by začít u zákazníků, se kterými už má zkušenost.



Zdroje dat

Vzhledem k tomu, že firma má kvalitní systém zpracovávání dat o zákazníkovi, je tedy poměrně snadné využít informace, typu: který zákazník nakoupil, co nakoupil a v jakém množství.

V tomto případě není pochyb o tom, že tzv. výzkum od stolu se vyplatí. Je výhodou, že data jsou k dispozici zdarma a tudíž do nákladů výzkumu kalkuluje jen čas výzkumem strávený. Za předpokladu, že výzkumem a následnou, z toho vycházející marketingovou strategií docílíme růstu obrátu a zpět naši někdejší klientelu, mohu považovat tento výzkum za velmi úspěšný.



obr.č.8 Laminovací film – divize II, zdroj: CT Praha



6.5 Rozbor poměrových ukazatelů jako hodnocení finančního situace firmy

V následující části kapitoly se zaměřím na poměrové ukazatele. Pomocí těchto ukazatelů můžeme prohloubit představu o finanční situaci podniku. V rámci analýzy poměrových ukazatelů jsem se zaměřil na rozbor jednotlivých ukazatelů rentability, likvidity, aktivity a zadluženosti.

6.5.1 Ukazatele rentability

Ukazatele rentability patří k takovým veličinám, které charakterizují úspěšnost dané společnosti. Jejich pomocí posuzujeme celkovou efektivnost vložených prostředků do podniku.

Ukazatele rentability vyjadřují schopnost podniku dosahovat zisku použitím investovaného kapitálu. Můžeme je zařadit k nejsledovanějším ukazatelům, informují o míře ziskovosti. V praxi se nejvíce využívají tyto

ukazatele rentability:

- rentabilita celkového kapitálu,
- rentabilita vlastního kapitálu,
- rentabilita tržeb a rentabilita nákladů.¹

¹: Grünwald, Holečková: „Finanční analýza a plánování podniku“, Oeconomica, 2004, Praha



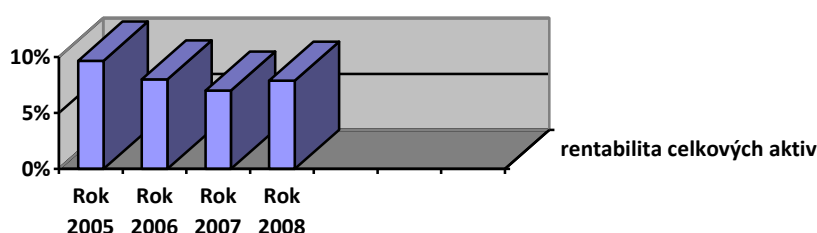
Souhrn ukazatelů rentability nám podrobně zobrazuje tabulka č. 1

Ukazatele rentability	Rok 2005	Rok 2006	Rok 2007	Rok 2008
Rentabilita celkových aktiv	9,68%	8,83%	7,88%	8,43%
Zdaněná rentabilita celkového kapitálu	6,41%	6,22%	4,65%	6,89%
Rentabilita dl. investovaného kapitálu	6,68%	6,43%	4,80%	7,17%
Cashflow RCK	19,66%	7,31%	25,33%	22,30%
Rentabilita vlastního kapitálu	9,79%	8,54%	5,77%	8,24%
Rentabilita tržeb - provozní ziskové rozpětí	5,78%	5,99%	5,39%	5,36%
Čisté ziskové rozpětí	3,80%	4,22%	3,13%	4,26%

Tabulka č. 2 - Ukazatelé rentability, Zdroj: vlastní

Rentabilita celkových aktiv - ROA

Při výpočtu rentability celkových aktiv jsem jako číselník použil zisk před zdaněním a úroky a ve jmenovateli celková aktiva. Tento vzorec zmiňuji z toho důvodu, abychom si lépe uvědomili vliv jednotlivých složek vzorce na celkový výsledek. Ukazatel měří efektivnost jak vlastních, tak cizích aktiv, takže není ovlivněn strukturou financování.²



Graf č. 2 - Rentabilita celkových aktiv, Zdroj: vlastní

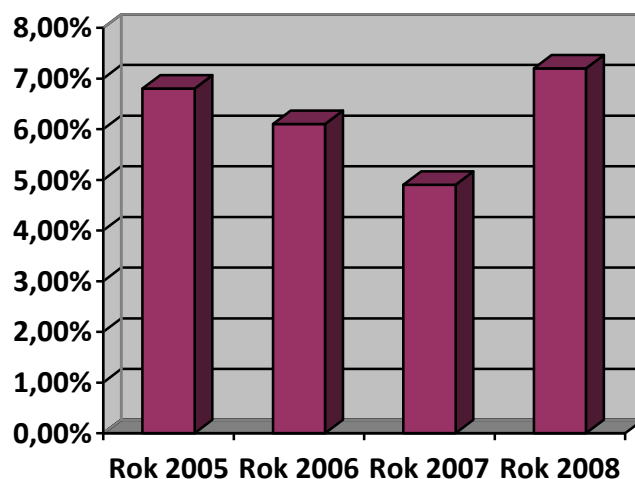
² Zdroj: Grünwald, Holečková: „Finanční analýza a plánování podniku“, Oeconomica, 2004,



V grafu č. 16 vidíme, že se hodnoty pohybovaly mezi 9,68 % a 7,88 %. V průměru to znamená, že společnost v rozhodujícím období vytvořila z jedné investované koruny celkem 8,7 % zisku. Myslím si, že s tímto výsledkem může být management velice spokojený, jelikož hodnoty jsou vysoce nadprůměrné.

Čím vyšší zisk z investovaných aktiv, tím lépe. Pro porovnání jsem zjistil i zdaněnou rentabilitu celkového kapitálu. Výsledky jsou samozřejmě nižší, díky menšímu zisku sníženého o zdanění. Velice překvapivá je vyšší rentabilita roku 2008. Je způsobena vyšším úrokovým daňovým štítem, který má pozitivní vliv, neboť je k čistému zisku přičítán. V roce 2008 činila rentabilita celkových aktiv 8,43 %, vyšší než krajní přijatelná hodnota 4,52 % pro tento rok. V ostatních letech byly také krajní přijatelné hodnoty překročeny.

Rentabilita dlouhodobě investovaného kapitálu



Graf č. 4 - Rentabilita dl. investovaného kapitálu, Zdroj: vlastní

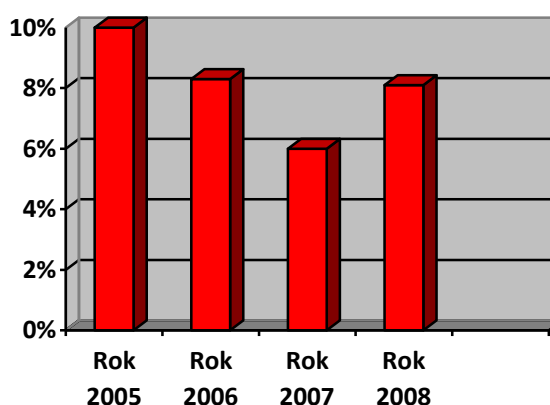
Tento ukazatel poskytuje informaci o výnosnosti dlouhodobých zdrojů. Do čitatele dosadíme zisk po zdanění spolu se zdaněnými úroky a do jmenovatele dlouhodobé cizí zdroje s vlastním kapitálem.

Měří výkonnost podniku a velmi často se používá pro mezipodnikové srovnání. Tento ukazatel vyjadřuje schopnost podniku odměnit ty, co poskytli prostředky a popřípadě přilákat nové investory.¹



Vývoj této veličiny byl více než dobrý, hlavně v roce 2008, kdy dosáhl až 7,17 %. Příznivý výsledek v tomto roce oproti roku 2005 byl opět způsoben vysokými nákladovými úroky a jejich úrokovým daňovým štítem. V průměru přinesla 1 Kč dlouhodobých cizích zdrojů a vlastního kapitálu 6,27 % zisku po zdanění s úrokovým daňovým štítem.

Rentabilita vlastního kapitálu – ROE



Graf č. 5 - Rentabilita vlastního kapitálu, Zdroj: vlastní

Rentabilita vlastního kapitálu je velice důležitá pro rozhodování akcionářů, společníků a investorů. Vyjadřuje kolik korun čistého zisku dokáže vytvořit jedna koruna vlastního kapitálu. Čím vyšší je tato rentabilita, tím lépe.¹

Jako v případě rentability celkových aktiv dosahoval ukazatel maximální výšev roce 2005. V dalších letech přišel pokles. Tento výsledek byl asi nejvíce ovlivněn velikostí vlastního kapitálu, u kterého došlo k dočasnému snížení.

¹ Grünwald, Holečková: „Finanční analýza a plánování podniku“, Oeconomica, 2004, Praha



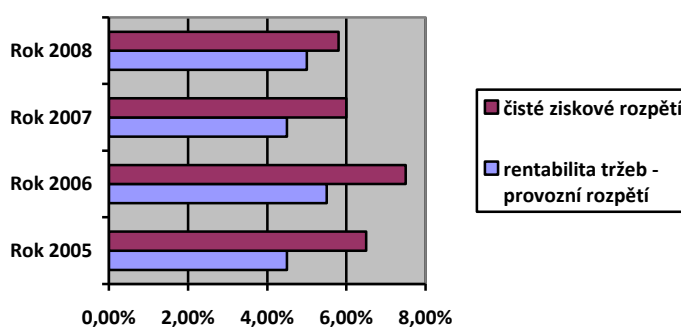
Mírné zlepšení přišlo o 3 roky později, avšak nedosáhl takových hodnot jako v roce 2005, chybělo 1,55 %. V roce 2008 byla rentabilita vlastního kapitálu 8,24 %, což je mnohem vyšší než krajní přijatelná hodnota.

Tento výsledek je velice dobrý. Každý rok překročil krajní přijatelnou hodnotu, v posledním roce byla dokonce překročena o 4,9 %. Krajní přijatelné hodnoty pro ROE činily v roce 2005 3,55 %, v roce 2006 to bylo 3,59 %, v dalším 2,3 % a 3,34 % v posledním roce.

Rentabilita tržeb

Ukazatel zisku v poměru k tržbám nebo i k výnosům vyjadřuje schopnost podniku dosahovat zisku při daných tržbách.² Tento ukazatel zjišťujeme ve dvou podobách. Jednou jako provozní ziskové rozpětí, kdy sleduji jaký zisk před úroky a zdaněním mi přinese 1 koruna tržeb. Druhou podobou je výpočet čistého ziskového rozpětí, který se liší od provozního ziskového rozpětí v zisku.

Výsledkem tvoří hodnotu zisku po zdanění, který mi přinese 1 koruna tržeb. Logicky bude čisté ziskové rozpětí nižší díky zdanění, v případě kladných zisků. Charakter čistého ziskového rozpětí je v našem případě rostoucí ve všech letech až na rok 2003, kdy došlo ke snížení výroby. Zato však provozní rozpětí bylo více méně vyrovnané, hlavně poslední dva roky.



Graf č. 6 - Rentabilita tržeb, Zdroj: vlastní

¹:Grünwald, Holečková: „Finanční analýza a plánování podniku“, Oeconomica, 2004, Praha

² Grünwald, Holečková: „Finanční analýza a plánování podniku“, Oeconomica, 2004, Praha



6.5.2 Ukazatele likvidity

Ukazatele likvidity měří schopnost firmy uspokojit své splatné závazky. Odpovídají na otázku, zda firma bude schopna vyrovnat své dluhy, když nastane jejich splatnost. Vycházejí z poměru oběžných aktiv a krátkodobých závazků. Liší se podle toho, jaké složky oběžného majetku k úhradě krátkodobých závazků podnik používá.

Proto, aby firma měla budoucnost, musí být nejen rentabilní, ale další základní podmínkou je i její schopnost hradit své závazky. Podnik je likvidní, pokud má dostatečnou výši peněžních prostředků na úhradu splatných dluhů. Pokud tato podmínka není splněna, dostává se do finančních obtíží.¹

Běžná likvidita

Běžnou likviditu zjistíme poměřením oběžných aktiv ku krátkodobým závazkům. Vypovídá o tom, kolika korunami oběžných aktiv je kryta jedna koruna krátkodobých závazků. Tímto srovnáním změříme ukazatel finanční stability podniku. Určí nám do jaké míry může podnik splatit své krátkodobé závazky prostřednictvím krátkodobého majetku, aniž by musel podnik zpeněžit svůj dlouhodobý majetek. Přijatelné hodnoty se pohybují v intervalu 1,5 – 2,5.

Čím je hodnota vyšší, tím menší je riziko platební neschopnosti. Je-li ovšem hodnota oběžných aktiv příliš vysoká, snižuje to výnosnost podniku, protože jejich výnosnost je téměř nulová.¹

1: Grünwald, Holečková: „Finanční analýza a plánování podniku“, Oeconomica, 2004, Praha



Pohotová likvidita

Pohotová likvidita je dána poměrem oběžných aktiv snížených o zásoby opět ku krátkodobým závazkům. Tato rychlá likvidita měří platební schopnost podniku po odečtení zásob z oběžných aktiv. Perfektně vystihuje okamžitou platební schopnost. Zásoby jsou totiž obvykle méně likvidní než ostatní oběžná aktiva, a proto je třeba je odečíst. Hodnoty rychlé likvidity by se měly pohybovat v intervalu od 1 – 1,5.¹

Okamžitá likvidita

Jako poslední bych rád zmínil okamžitou likviditu, která udává, jak je podnik schopen hradit právě splatné závazky. Do vzorce okamžité likvidity dosadím peněžní hotovost nebo na běžných účtech, dále pak obchodovatelné cenné papíry a šeky, vše do čitatele a do jmenovatele opět krátkodobé závazky. Výsledek by se měl pohybovat mezi 0,2 – 0,5.²

Výsledky likvidit společnosti CT Praha zobrazuje tabulka č. 13.

Ukazatele likvidity	Rok 2005	Rok 2006	Rok 2007	Rok 2008
Běžná likvidita	1,548	1,722	2,432	4,282
Pohotová likvidita	0,69	0,83	1,12	1,69
Okamžitá likvidita	0,093	0,1182	0,1887	0,4492

Tabulka č.3 - Ukazatele likvidity, Zdroj: vlastní

V roce 2008 dosáhla okamžitá likvidita stavu 0,4492, což je vynikající výsledek. Představuje nárůst o 138 % oproti předchozímu období. V letech 2005 – 2007 byl výsledek podprůměrný, nepohyboval se ve stanoveném rozmezí 0,2 – 0,5. V roce 2006 byla podprůměrnost způsobena snížením skladových zásob o 3,5 mil. Kč a pohledávek o 1,5 mil. Kč. Toto snížení nastalo i v roce 2007, díky nepříjemné tržní situaci, a tím snížení prodeje výrobků. Pohotová likvidita byla také splněna pouze v posledním roce hodnocení. Oproti roku 2005 se ji podařilo zvýšit až na hodnotu 1,69, to je celkem o 1,00 více.

¹ Grünwald, Holečková: „Finanční analýza a plánování podniku“, Oeconomica, 2004, Praha

² Grünwald, Holečková: „Finanční analýza a plánování podniku“, Oeconomica, 2004, Praha



Běžná likvidita se vyvíjela vynikajícím způsobem. Ve všech případech splňovala požadavky rozmezí intervalu od 1,5 – 2,5.

Nejdůležitější nyní je, že podnik je v současné době v příznivé situaci a nehrozí mu platební neschopnost. Tuto informaci asi nejvíce ocení věřitelé společnosti, kteří tak mají vyšší jistotu navrácení dluhů. Výsledky také nejsou až moc vysoké, což by dokazovalo neefektivní využití v neproduktivních aktivech. Hodnoty se v posledním roce pohybují ve stanovených pásmech a můžeme říci, že situace je tudíž optimální.

6.5.3 Ukazatele aktivity

Ukazatele aktivity měří, jak efektivně podnik hospodaří se svými aktivy a do jaké míry je využívá.¹ Mezi nejdůležitější ukazatele uvedené v tabulce č.3.

Obrat aktiv

Velice důležitý ukazatel efektivnosti, měřítko celkového využití majetku. Čím je tento ukazatel vyšší, tím efektivněji podnik hospodaří. Říká kolikrát se aktiva obrátí za rok. Údaj získáme podílem tržeb a celkových aktiv. Minimální hodnota by měla být rovna 1, alespoň jednou do roka by se měla celková aktiva obrátit.¹

¹ Zdroj: Grünwald, Holečková: „Finanční analýza a plánování podniku“, Oeconomica, 2004, Praha



Z obratu aktiv zjistíme, jak firma využívá hmotný, nehmotný a finanční majetek. Po porovnání jednotlivých let zjistíme, že ve všech případech je hodnota vyšší než 1, dobrý výsledek. V roce 2006 a 2007 se výsledek sice o trochu snížil, ale rok 2008 předčil nakonec očekávání z minulých let.

Obraty aktiv dále můžeme rozdělit na obrat stálých aktiv, oběžných aktiv a obrat dlouhodobého hmotného majetku a další. V těchto třech případech hodnoty neklesají pod 2,5.

Doba obratu aktiv

Zjistíme podílem aktiv k tržbám na den (tj. tržby dělené 365). Průměrný počet dnů, po něž jsou aktiva vázána v podnikání do doby jejich spotřeby.

Ukazatelé aktivity	Rok 2005	Rok 2006	Rok 2007	Rok 2008
Obrat aktiv	1,43	1,27	1,35	1,56
Obrat stálých aktiv	3,50	2,65	2,52	3,19
Obrat oběžných aktiv	2,51	2,52	3,08	3,16
Obrat dlouhodobého hm. majetku	3,96	3,26	3,06	3,36
Obrat zásob	4,57	4,91	5,73	5,21
Doba obratu zásob	79,89	74,41	63,71	70,01
Obrat pohledávek	6,40	6,05	7,99	10,94
Doba obratu pohledávek	57,04	60,35	45,69	33,36
Doba obratu pohl. z obchod. styku	55,89	59,34	44,99	33,36
Doba splácení závazku	34,28	19,54	21,10	18,06
Doba obratu záv. z obchod. styku	34,28	19,54	21,10	18,01
Obchodní deficit	21,60	39,80	23,89	15,35
Doba obratu finančního majetku	0,00	23,80	24,69	2,47
Obrat pracovního kapitálu	4,26	5,40	5,74	6,75

Tabulka č.4 - Ukazatelé aktivity, Zdroj: vlastní

1: Grünwald, Holečková: „Finanční analýza a plánování podniku“, Oeconomica, 2004,



Obrat zásob

Počet obrátek zásob za určité období. Nadbytek zásob je nevýhodný a představuje investici s nízkým nebo dokonce s žádným výnosem. Obrat zásob je dán poměrem tržeb k zásobám¹.

V našem případě se v průměru zásoby za sledované období obrátí pětkrát. Tato nízká obratovost je způsobena vysokým držením zásob nebo dokonce i nižšími tržbami v letech 2006, 2007.

Doba obratu zásob

Zjistíme je obdobně jako dobu obratu aktiv. Zásoby dělíme tržbami na den. Díky tomuto ukazateli zjistíme počet dnů, po které jsou zásoby vázány v podniku do doby, než jsou spotřebovány. Zásoby jsou vázány v roce 2005 téměř 80 dní. V dalších letech doba obratu zásob klesala až v roce 2008 opět mírně stoupla díky vyšším tržbám.

Doba obratu pohledávek

Vyjadřuje počet dní, po které čeká podnik na úhradu svých pohledávek.² Informuje nás hlavně o platební morálce obchodních partnerů. Čím je delší doba inkasa, tím delší dobu podnik poskytuje svým obchodním partnerům bezplatný obchodní úvěr. Z toho vyplývá, čím nižší je tato doba, tím lépe.³

Nejlepšimu výsledku opět vévodí rok 2008, kdy podnik čeká 34 dní na to, aby dostal své pohledávky zpět. Nejhorší hodnota je pak v roce 2006, kdy podnik dostává zapláceno za své výrobky a služby až po 61 dnech. I přes výsledek v roce 2006 si myslím, že obchodní partneři dostávají svým závazkům k firmě CT Praha celkem včas.

1: Grünwald, Holečková: „Finanční analýza a plánování podniku“, Oeconomica, 2004, Praha

2: Grünwald, Holečková: „Finanční analýza a plánování podniku“, Oeconomica, 2004, Praha

3: Grünwald, Holečková: „Finanční analýza a plánování podniku“, Oeconomica, 2004, Praha



Doba splácení závazků

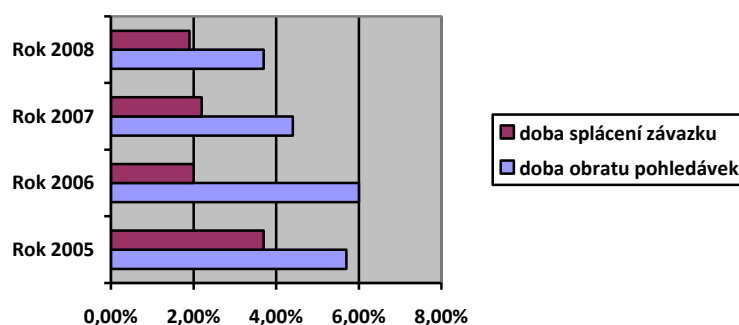
Po zhodnocení doby pohledávek je dobré zjistit, jak se společnost CT Praha chová ke svým věřitelům, dodavatelům a dalším. Zda je schopen platit včas a zda tak činí. Tabulka č. 3 nám říká, že CT Praha si opravdu váží svých věřitelů, uhrazuje své závazky včas.

Nejdéle si finance firma držela v roce 2005, a to 34 dní. Každým rokem však firma pracovala na tom, aby platila co nejdříve, to mělo za následek snížení doby splácení závazku až na 18 dní. Jelikož závazky můžeme rozdělit na závazky z obchodního styku a závazky ostatní, sledovala jsem hodnoty odděleně.

Obchodní deficit

Dává dohromady dobu splácení závazků a dobu obratu pohledávek a zjišťuje tak rozdíl mezi těmito ukazateli.¹

CT Praha hradí závazky dříve, než jsou jemu samotnému hrazeny. Tento stav má své výhody i nevýhody. Pro získání nových dodavatelů je tento výsledek určitě výhodný, avšak pro firmu CT Praha a jeho finanční prostředky tato situace není až tak dobrá. Faktem je, že společnost platí až moc včas a doba obratu pohledávek nepřevyšuje 60 dní.



Graf č.7 – Obchodní deficit, Zdroj: vlastní

¹: Grünwald, Holečková: „Finanční analýza a plánování podniku“, Oeconomica, 2004, Praha



6.5.4 Ukazatele finanční struktury

Ukazatele finanční struktury jsou zaměřeny na dlouhodobé fungování podniku. Jak je podnik dlouhodobě schopný plnit své závazky. Tento ukazatel je pak velice důležitý jak pro věřitele, tak pro vlastníky podniku. Mezi nejdůležitější patří ty, které jsou uvedeny v tabulce č. 4.

Celková zadluženost

Základní ukazatel, bez něhož se hodnocení neobejde, je dán poměrem cizích zdrojů ku celkovým aktivům. Platí zde přímá úměra, čím vyšší je jeho hodnota, tím vyšší je zadluženost podniku a tím vyšší je i finanční riziko.

Nazýváme ho také celkem výstižně ukazatelem věřitelského rizika. Věřitelé se totiž při vyšší celkové zadluženosti mohou obávat, že přijdou o investici. Věřitelé preferují nižší míru zadluženosti. Naopak vlastníci mají zájem na tom, aby zadluženost byla vyšší a oni tak dosáhli větší výnosnosti z vloženého kapitálu. Určitá výše zadlužení je však pro firmu užitečná a nemusí vést k potížím v likviditě.¹

Ukazatelé finanční struktury	Rok 2005	Rok 2006	Rok 2007	Rok 2008
Celková zadluženost	0,4057	0,3366	0,232	0,153
Zadluženost vlastního kapitálu	0,7318	0,5333	0,3151	0,1894
Finanční páka	1,8038	1,5858	1,3581	1,2374
Úrokové krytí	6,778	7,334	13,64	26,98
Krytí dluhů	0,4124	0,4772	0,6373	1,1536
Doba splácení dluhu	2,425	2,095	1,569	0,8669
Doba splácení dluhu (dluh/CF prov.)	2,063	4,6029	0,9161	0,6862
Ukazatel překapitalizování	1,3597	1,3114	1,3691	1,6473
Ukazatel podkapitalizování	1,4608	1,4053	1,466	1,7238

Tabulka č.5 - Ukazatelé finanční struktury, Zdroj: vlastní

¹: Grünwald, Holečková: „Finanční analýza a plánování podniku“, Oeconomica, 2004, Praha



V tabulce č.4 celková zadluženost po celé období klesala, to znamená nižší riziko podnikání. V roce 2008 dokonce zadluženost klesla až na 0,153. Cizí zdroje se snížily z 359.274 tis. Kč až na 119.656 tis. Kč. Aktiva sice také poklesla, ale ne o takovou míru jako cizí zdroje.

Zadluženost vlastního kapitálu

Značí, kolikrát jsou cizí zdroje podniku vyšší než vlastní kapitál. Pohyb tohoto ukazatele je shodný s pohybem ukazatele celkové zadluženosti. Čím větší je, tím více cizích zdrojů podnik využívá. Pokud klesne celková zadluženost, pak klesne i zadluženost vlastního kapitálu.¹ Nejvíce byla firma zadlužena v roce 2005, s postupem času se toto zadlužení snižovalo až na 0,189.

Finanční páka

Finanční páka vyjadřuje, o kolik procent převyšuje kapitál celkový kapitál vlastní.² Cizí zdroje zvyšují celkový kapitál podniku a zároveň zaplacené úroky z těchto cizích zdrojů snižují daňovou povinnost. Toto tvrzení ale neplatí, pokud podnik vydělává se zapůjčenými penězi více, než činí náklady na tento zapůjčený kapitál. Finanční páka ovlivňuje rentabilitu vlastního kapitálu. Tento efekt je pozitivní za předpokladu, že náklady na cizí kapitál jsou nižší než rentabilita celkových aktiv, je využíván vlastníky podniku. Ve firmě CT Praha má finanční páka taktéž klesající vývoj.

1: Grünwald, Holečková: „Finanční analýza a plánování podniku“, Oeconomica, 2004, Praha

2: Grünwald, Holečková: „Finanční analýza a plánování podniku“, Oeconomica, 2004, Praha



Úrokové krytí

Ukazatel zobrazující převýšení zisku před zdaněním nad náklady kapitálu. Čím vyšší je, tím větší je schopnost podniku splácet úvěry, eventuelně získat úvěr nový. Patří mezi nejdůležitější ukazatele zadluženosti. Vyjadřuje jak je podnik schopen splácet úvěry. V letech 2005 a 2006 byly nižší hodnoty způsobeny vyššími úrokovými náklady. V letech 2007 a 2008 tyto úroky poklesly a ukazatel úrokového krytí se zvýšil až na 26,48.

Krytí dluhů

Tento ukazatel poměruje zisk po zdanění s odpisy proti dluhům. Tolik se nepoužívá, spíše převažuje preference převrácené hodnoty, která se nazývá doba splácení dluhů.¹

Doba splácení dluhů

Vyjadřuje počet let, kolik by se dluhy splácely. Je převrácenou hodnotou krytí dluhů. Tj. poměr dluhů k zisku po zdanění s odpisy. Jelikož krytí dluhů bylo velice nízké, pak doba splácení dluhů je také velice nízká. Průměrná doba v letech 2005 – 2007 byla kolem 2. V posledním roce pak nabývala vyšších hodnot, téměř 4krát.

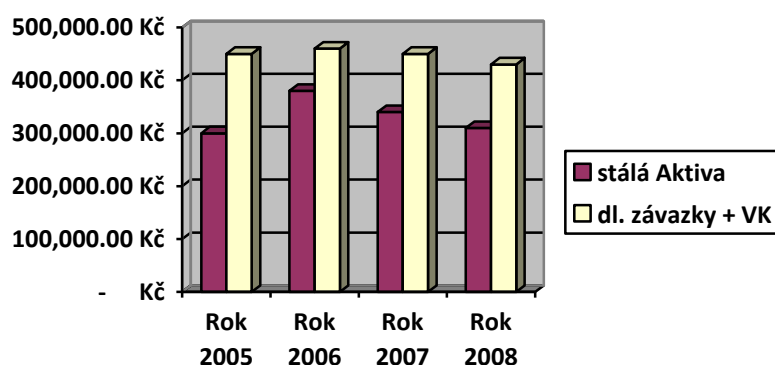
¹: Grünwald, Holečková: „Finanční analýza a plánování podniku“, Oeconomica, 2004, Praha



Ukazatel překapitalizování

Ukazatel překapitalizování udává o kolik procent je vlastní kapitál vyšší než stálá aktiva.¹ Pomocí tohoto ukazatele zjišťujeme, zda firma nemá více kapitálu, než je nezbytně nutné. Výsledek by měl být o něco nižší než jedna.

Pokud je podnik překapitalizován, firma tak nedostatečně využívá cizích zdrojů, má až moc velkou averzi k riziku a tak se snaží udržovat vlastní kapitál v nadměrné výši. Hodnocená společnost však tento limit překračuje ve všech případech. Její vlastní kapitál spolu s dlouhodobým cizím kapitálem vždy převyšuje stálá aktiva.



Graf č.8 – Sledování stálých aktiv s dlouhodobými závazky a vlastním kapitálem, Zdroj: vlastní

Ukazatel odkapitalizování

Ukazatel podkapitalizování zobrazuje převis v % vlastního kapitálu spolu s dlouhodobým cizím kapitálem nad stálými aktivy.² V případě poměru většího než 100%, stálá aktiva jsou kryta i krátkodobými závazky a podnik je podkapitalizován. Společnost má pak nedostatečnou výši vlastního kapitálu. Oproti předchozímu ukazateli vyjadřuje, zda má podnik dostatek kapitálu pro bezproblémový chod společnosti. S hodnotami, které jsou uvedeny v tabulce č. 18 může být firma spokojena.

¹: Grünwald, Holečková: „Finanční analýza a plánování podniku“, Oeconomica, 2004, Praha

²: Grünwald, Holečková: „Finanční analýza a plánování podniku“, Oeconomica, 2004, Praha



7 Závěr

Cílem mé diplomové práce bylo zjistit a vyhodnotit finanční zdraví společnosti CT Praha a navrhnout zlepšení v případě negativního výsledku. Údaje, které jsem měl možnost analyzovat, jsem získal pouze za období 2005 až 2008.

CT Praha má jako všechny podniky své cíle, plány a vize do budoucna. Jejich hlavním důvodem je především zlepšení současné situace anebo zachování stávající výhodné pozice. Mezi tyto cíle patří zachování a zlepšování pozice na trhu, zajistit přízeň svých zákazníků a získávat další. Nakupování výrobků s co nejvyšší kvalitou a za co nejpríznivější ceny, snižovat provozní náklady, mít kvalitní pracovní podmínky s kvalifikovanou pracovní silou. Pro budoucnost firmy je určující spolupráce se subjekty ve svém okolí. A i z těchto důvodů jsem měl v úmyslu zabývat se ve své práci strategickým plánováním a možným tandemem s firmou Komfi, spol. a.s. Tato česká firma vyrábí vysokorychlostní a širokoformátové laminátory, které posléze distribuuje téměř do celého světa. Bohužel, společnost Komfi upustila od záměru přímé spolupráce s CT Praha v boji proti konkurenci. Z tohoto důvodu se tomuto tématu ve své práci nevěnuji.

Další rozvoj aktivit firmy spočívá v plánovaném založení pobočky na Slovensku. V současné době je projekt v počátcích, kdy se sbírají informace o právních formách, výhodách a nevýhodách založení podniku na Slovensku. Do tohoto projektu bych doporučoval zapojit i jednoho z dodavatelů firmy, například formou Joint venture. Pro CT Praha z toho plyne několik výhod, například si tím firma diverzifikuje podnikatelské riziko, dále pak nemusí vynakládat kompletní kapitál na celý projekt apod.

CT Praha patří v posledních letech do kategorie podniků s pevným zdravím. Horší výsledky byly vykázány v roce 2005, kdy měl podnik problémy s provozní pohotovou likviditou. Další roky firma potvrdila, že dokáže být silnou konkurencí a jedničkou na českém trhu. Rentability celkových aktiv, vlastního kapitálu a tržeb byly mnohonásobně vyšší. Obraty a doby obratu také vykazovaly pozitivnější výsledky.

Jediné v čem CT Praha nesplnila očekávání je již zmíněná likvidita. Firma se vždy pohybovala ve stanovených intervalech a dokonce v několika případech překročila maximální hranici. Z údajů lze pozorovat, že CT Praha dosahuje velmi dobrých výsledků a patří mezi



špičkové podniky v oboru. To potvrzuje i zájem dvou dodavatelských společností, které firmě CT Praha nabízejí podporu nejen při boji s konkurencí, ale i podporu na bázi Joint venture při realizaci založení dceřiné společnosti na Slovensku. Vzhledem k tomu, jaké má firma postavení na trhu, je pravděpodobné, že si toto postavení udrží a spíše ho bude rozšiřovat a dále zlepšovat.



8 Seznam literatury

1. GRÜNWARD, R., HOLEČKOVÁ, J., *Finanční analýza a plánování podniku*, Praha, Oeconomica 2004. ISBN 80-245-0684-X.
2. GRÜNWARD, R., KORBOVÁ, R., *Finanční analýza a plánování podniku – sbírka neřešených příkladů*, Praha, Oeconomica 2005. ISBN 80-245-0911-3
3. GRÜNWARD, R., *Analýza finanční důvěryhodnosti podniku*, Praha: EKOPRESS, 2001. ISBN 80-86119-47-5
4. KISLINGEROVÁ, E. a kol., *Manažerské finance*. 2004. ISBN 80-7179-802-9
5. SYNEK, M. a kol., *Manažerská ekonomika. 3. přepracované a aktualizované vydání*. Praha: Grada Publishing 2003. ISBN 80-7169-211-5
6. KOLEKTIV AUTORŮ: *Podnikání v malé a střední firmě*. Praha: VŠE 1999
7. VEBER, J. a kol. : *Management. Základy, prosperita, globalizace*. 1.vyd. Praha: Management Press 2001, ISBN 80-7261-029-5
8. Kotler, P.: *Marketing Management*, 1998 Praha: Grada publishing ISBN 80-7169-600-5
9. PORTER, Michael E.: *Konkurenční strategie*. 1994
10. BARTES, František: *Konkurenční strategie firmy*. 1997.
11. KOVANICOVÁ, D., KOVANIC, P.: *Podklady skryté v účetnictví, Finanční analýza účetních výkazů*. Praha: Polygon, 1995.
12. BLAHA, Z. S., JIDŘICHOVÁ I. *Jak posoudit finanční zdraví*. Praha: Management Press, 1994. ISBN 80-85603-62-4
13. BREALEY, R.A., MYERS, S.C. *Principles of corporate finance*. New York: McGraw Hill, 1996. ISBN 0-07-007417-8
14. Internetové zdroje:
 - <http://www.ctpraha.cz>
 - <http://www.finance.cz>
 - <http://cs.wikipedia.org>
 - <http://www.business.center.cz>
15. Materiály poskytnuté firmou CT Praha



9 Seznam grafů

graf č.1 - Poměr podílu trhu thermo-laminace a disperzní laminace	50
graf.č.2 - Vývoj cen filmů	50
graf č.3 - Rentabilita celkových aktiv	55
graf č.4 - Rentabilita dl. investovaného kapitálu.....	56
graf č.5 - Rentabilita vlastního kapitálu	57
graf č.6 - Rentabilita tržeb	58
graf č.7 – Obchodní deficit	64
graf č.8 – Sledování stálých aktiv s dlouhodobými závazky a vlastním kapitálem...	68



10 Seznam tabulek

Tabulka č.1 – Vývoj cen filmů Matt/Lesk	50
Tabulka č.2 - Ukazatele rentability	55
Tabulka č.3 - Ukazatele likvidity	60
Tabulka č.4 - Ukazatelé aktivity	62
Tabulka č.5 - Ukazatelé finanční struktur	65

11 Seznam obrázků

obr. č.1 - Sídlo společnosti	12
obr.č.2 - Laminovací role	31
obr.č.3 - Nejpoužívanější kategorie zisku	40
obr.č.4 - Organizační a vlastnická struktura	46
obr.č.5 - SWOT analýza	47
obr.č.6 - Ukázka sortimentu – divizi I	51
obr.č.7 - Laminátor Beta wide – divize II	52
obr.č.8 - Laminovací film – divizi I	53